สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร

HIERARCHICAL LINEAR MODEL OF FACTORS AFFECTING ON RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON EFFECTIVENESS PERCEIVED BY PERSONNEL

T120460

อดิศร ก้อนวัน

วพ. ว 128 ฆ 2554
เลขหมู่.....
เลขทะเบียน... 120460
วัน, เดือน, ปี... 1 ธ.ค. 2555
ท id
b. 12384136
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
คณะครุศาสตร์อตสาหกรรม
พ.ศ.2554

KMITL-2011-ED-D-211-141

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

HIERARCHICAL LINEAR MODEL OF FACTORS AFFECTING ON RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON EFFECTIVENESS PERCEIVED BY PERSONNEL

ADISORN KHONWAN

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF

DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2011

KMITL-2011-ED-D-211-141

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2011

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร
ชื่อนักศึกษา	อดิศร ก้อนวัน
รหัสประจำตัว	47068117
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2554
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผศ.ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และเพื่อศึกษาและทดสอบโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 534 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน $\pm$5% เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร สำหรับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยยึดแนวคิดการวัดประสิทธิผลตามทฤษฎีลิขิตสมดุล(Balance Scorecard : BSC) ของ Kaplan & Norton การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม HLM(Hierarchical Linear Model) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรทำนายระดับสาขาวิชาที่มีต่อค่าคงที่(Intercept : β_{0J}) สัมประสิทธิ์การถดถอย(Slope) ประกอบด้วยการวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model) และการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model) โดยใช้สถิติ t-test ทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effect) และใช้ χ^2 -test ทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect)

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครของระดับบุคลากร และระดับสาขาวิชาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทดทดสอบโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือจำหน่าย ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Fixed Effect) พบว่าปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยพบว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการทำงานเป็นทีมของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ และพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยผ่านทางการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการทำงานเป็นทีมของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากรคือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่ามีค่าความแปรปรวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่ายังสามารถรองรับตัวแปรทำนายเพิ่มเติมได้อีก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Hierarchical Linear Model of Factors Affecting on Rajamangala University of Technology Phra Nakhon Effectiveness Perceived by Personnel
Student	Adisorn Khonwan
Student ID.	47068117
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2011
Thesis Advisor	Dr.Phadungchai Pupat
Thesis Co-Advisor	Assistance Professor Dr.Annop Jeenawathana
	Dr.Rachan Boonthima

ABSTRACT

The purpose of this study was to study the hierarchical linear model of factor affecting on Rajamangala University of Technology Phra Nakhon(RMUTP) effectiveness perceived by personnel. Sampling groups were recruited from 42 heads of departments and 534 teaching staff of RMUTP under defined sampling table of reliability at 95 % and error at +5%. The self-reported questionnaire developed under the concept of effectiveness measure to the balance scorecard theory (BSC) was used as data collection instruments for effectiveness of RMUTP. The hierarchical linear model (HLM) program was utilized to examine the effects of the independent variables of head of department towards the fixed rate and regression coefficient was employed for data analysis. The analysis of significant statistic of Null Model, Simple Model and Hypothetical Model were conducted under t-test for Fixed Effect as well as for Random Effect

The results showed that the effectiveness of RMUTP perceived by personnel in overall was found at moderate level. For the levels of factors towards effectiveness of RMUTP of personnel and department stood at moderate level. The test of Hierarchical Linear Model of Factors revealed that 4 factors of Personnel factor affected the effectiveness of RMUTP, but just only 2 of them namely participate and teamwork were found significantly at 0.01 and 0.05 level respectively. For 8 factors of department variable affected to the effectiveness of RMUTP via the participation and team work factors significantly at 0.01 and 0.05 levels. Furthermore, administrator behavior from personnel variable affected to teamwork directly and significantly at 0.05 levels. However, variance was found by Random effect at 0.01 levels. It showed the ability to predict more variables.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ III

กิตติกรรมประกาศ IV

สารบัญ V

สารบัญตาราง VIII

สารบัญภาพ XII

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 คำถามการวิจัย 6

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 7

1.5 สมมุติฐานการวิจัย 10

1.6 ขอบเขตของการวิจัย 10

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย 11

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 15

2.1 ประสิทธิผลขององค์การ 15

2.2 ลิขิตสมดุล(Balance Score Card) 20

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ 28

2.3.1 ปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย 28

1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 28

2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร 47

3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร 52

4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร 63

2.3.2 ปัจจัยระดับสาขาวิชา 68

1) บรรยากาศขององค์การ 68

2) องค์การแห่งการเรียนรู้ 72

3) วัฒนธรรมองค์การ 100

4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 109

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร 117
6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 122
7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร 130
8) พฤติกรรมการการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 132

2.4 การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ 143
2.5 สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 145
2.5.1 ประวัติความเป็นมา 145
2.5.2 โครงสร้างการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(เดิม) 147
2.5.3 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 149
2.5.4 ภารกิจของของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 150
2.5.5 การวิเคราะห์สถานภาพ 151
2.5.6 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน 155
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 155
2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ 155
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ 157

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 160
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 160
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 160
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 166
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 166

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 171
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 172
1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 172
2) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 173
3) ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรจำแนกตามระดับของข้อมูล 178

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 192

1) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-1) 194

2) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-2) 205

3) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-3) 220

4) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้า ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-4) 234

5) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-Sum) 247

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ 264

5.1 สรุปผลการวิจัย 264

5.2 อภิปรายผลการวิจัย 269

5.3 ข้อเสนอแนะ 282

บรรณานุกรม 284

ภาคผนวก 297

แบบสอบถามฉบับที่ 1 302

แบบสอบถามฉบับที่ 2 308

ประวัติผู้เขียน 314

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงาน	23
2.2	ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด	24
2.3	ลักษณะของ Hygiene และ Motivation	43
2.4	วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge	81
2.5	ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์การ	82
2.6	ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	83
2.7	เปรียบเทียบผู้นำแบบเดิมกับผู้นำแบบใหม่	124
2.8	สรุปผลการวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	142
2.9	แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายใน โดยใช้ SWOT Analysis	151
2.10	แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis	152
4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และคณะ/สาขาวิชา	172
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับประสิทธิผล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ในภาพรวมและรายด้าน	173
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผล ด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	174
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	175
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผล ด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	176
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผล ด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	177

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.7 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัย ระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 178

4.8 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 179

4.9 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 180

4.10 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 181

4.11 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความผูกพัน ต่อองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 182

4.12 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัย ระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 183

4.13 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับบรรยากาศ ขององค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 184

4.14 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 185

4.15 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับวัฒนธรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 186

4.16 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความคิดสร้างสรรค์ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 187

4.17 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมการบริหาร ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 188

4.18 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 189

4.19 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 190

4.20 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมการเป็นผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 191

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.21 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่ม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 194

4.22 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่ม ที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 196

4.23 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร 198

4.24 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่ม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 206

4.25 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่ม ที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 207

4.26 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 210

4.27 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 220

4.28 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อ ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 222

4.29 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 225

4.30 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร 235

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.31 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่ม ที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 236
4.32 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 239
4.33 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร 248
4.34 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อ ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร 249
4.35 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 252

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	9
2.1	วงจรแรงจูงใจของมนุษย์	31
2.2	แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์	36
2.3	แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien	103
2.4	โครงสร้างการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(เดิม)	148
2.5	แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	150
2.6	แผนผังยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	154
4.1	โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	197
4.2	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B0) เป็นตัวแปรตาม	201
4.3	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B3) เป็นตัวแปรตาม	203
4.4	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	204
4.5	โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	208
4.6	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B0) เป็นตัวแปรตาม	213
4.7	โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B2) เป็นตัวแปรตาม	215

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่ หน้า

4.8 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B3) เป็นตัวแปรตาม 216

4.9 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 218

4.10 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 223

4.11 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B0) เป็นตัวแปรตาม 228

4.12 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B2) เป็นตัวแปรตาม 230

4.13 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B3) เป็นตัวแปรตาม 231

4.14 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 233

4.15 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 237

4.16 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B0) เป็นตัวแปรตาม 242

4.17 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B3) เป็นตัวแปรตาม 244

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่ หน้า

4.18 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร..... 246

4.19 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร 250

4.20 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT$_1$: B_0) เป็นตัวแปรตาม 255

4.21 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร (TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม 257

4.22 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม..... 258

4.23 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร..... 260

5.1 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร..... 268

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ดีด้วยความกรุณา ชี้แนะดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ และดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เริ่มตั้งแต่การจัดทำหัวข้อเค้าโครงวิทยานิพนธ์ การดำเนินการตามกระบวนการวิจัย จนกระทั่งการจัดทำวิทยานิพนธ์ทำให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณของทุกๆ ท่านตลอดไป

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ผศ.ดร.จันทร์ประภา พลชาติ ผศ.ดร.ปานเพชร ชินินทร ผศ.ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา และ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนครู-อาจารย์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับ ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ ที่ได้กรุณาชี้แนะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงสาเหตุพหุระดับ อีกทั้งยังเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษาทุกๆ คนที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ.ดร.อัญชลี ดุสิตสุทธิรัตน์ ที่คอยให้การชี้แนะให้คำปรึกษา และผศ.ดร.อุดมวิทย์ กาญจนวรงค์ ที่ให้การชี้แนะและช่วยเหลือในการทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ลีชัย ปัญญาวงศ์งาม และอาจารย์สมบูรณ์ สัมมัชนิ ที่ช่วยอนุเคราะห์ในการเรียบเรียง และตรวจสอบภาษาอังกฤษ

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบุพการี และพี่ๆ น้องๆ ที่คอยห่วงใยให้การสนับสนุน และคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยรำลึกถึงความกรุณาที่ได้รับ และขอขอบคุณผู้ที่ได้ช่วยเหลือทุกๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าว ณ ที่นี้ด้วย

อดิศร ก้อนวัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10(พ.ศ.2550-2554) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งที่จะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นการบริหารงานในองค์การต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้(Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และความสามารถ(Ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการนำเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การที่จะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรขององค์การให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้เพื่อผลในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และนโยบายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาสู่ยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยี และการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งเตรียมพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไก และการพัฒนาคน ให้สามารถปรับตัวก้าวสู่ระบบในยุคใหม่ได้อย่างเท่าทัน เพื่อเป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แต่การพัฒนาของประเทศไทยในระยะที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นบทบาทของภาครัฐที่เน้นการพัฒนาในเชิงตั้งรับ ประกอบกับภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการ ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ส่งผลให้คนไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ๆ อย่างรู้เท่าทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่กระแสการพัฒนาเศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนรวดเร็ว(นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ. 2547 : 40-46)

การศึกษานับเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการสร้างพื้นฐานด้านความรู้ ความสามารถ กระบวนการคิดให้กับคน ตลอดจนการสร้างความพร้อมในการประยุกต์เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษานับเป็นพื้นฐานที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ผลิตกำลังคนป้อนสู่ภาคประกอบการ ซึ่งปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีเสียงสะท้อนเกี่ยวกับความไม่สอดคล้องทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ และจากบริบทของการจัดการอุดมศึกษาของไทยพบว่าส่วนใหญ่ยังมีการจัดการศึกษาที่ยังไม่สามารถสนองความต้องการของภาคประกอบการได้อย่างตรงจุดและสมเหตุสมผล ซึ่งจากสภาพการณ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อให้ประเทศเสียเปรียบในเชิงการวางแผนการศึกษาไม่สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาของไทยยังเน้นการตั้งรับ เนื่องจากความเชื่องช้าของระบบการบริหารจัดการศึกษา และมีข้อจำกัดทางด้านบุคลากรและทรัพยากรทางการศึกษา อีกทั้งยังไ*สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีคุณภาพ ประเด็นสำคัญซึ่งจะเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต คือ ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษา อีกทั้งสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษายังมีคุณภาพไม่เหมาะสมตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น ในอนาคตการศึกษาควรจะต้องมีจุดเด่น(Outstanding) และมีแผนการเชิงรุก(Pro-Actively) เพื่อให้การศึกษามีทิศทางและการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการวางแผนการศึกษาของภาครัฐ และต้องพัฒนาสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องกับคุณวุฒิเพื่อคุณภาพของการศึกษาไทย และประเด็นสำคัญคือ การเสริมแรงและสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงสถาบันการศึกษาและผู้เรียนด้วย ประเด็นสำคัญที่การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญคือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพคือ การจัดการศึกษาที่สามารถบรรลุผลในการสร้าง หรือพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้าน เป็นการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ของหลักสูตร สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญการพัฒนาประเทศ จากความสำคัญของการจัดการศึกษาดังกล่าว ประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วจึงตระหนัก และให้ความสำคัญต่อภารกิจด้านการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาจึงเป็นหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบภารกิจสำคัญนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถาบันการศึกษาและครูผู้สอน เพราะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน(สนธิรัก เทพเรณู และคณะ. 2548 : 73-85)

สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยในภาพรวม มีภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหาร วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งภารกิจนี้สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นเป้าหมายที่จะต้องบรรลุอย่างมีคุณภาพ แต่การที่จะดำเนินการสอนสนองตอบต่อภารกิจให้ลุล่วงได้นั้น มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหลายประการ ปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหาร เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนงานโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารต้องมีคือ การเป็นผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ความเป็นต้นแบบ กิริยาท่าทาง การพูด การวางตนในสังคม รวมทั้งความรู้ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์(สมชาย เทพทอง. 2544 : 24) รวมถึงต้องเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรม ทุ่มเทเสียสละ มีความลุ่มลึกและมุ่งมั่น(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546 : 123) ถือว่าสิ่งที่กล่าวมาเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารแล้ว ยังมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล ดังที่ภรณี (กีรติบุตร)มหานนท์(2529 : 7) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีผลต่อองค์การ เช่นเดียวกับ กุหลาบ รัตนสัจธรรม(2536 : 171) ศึกษาพบว่ามีปัจจัย 3 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะคือ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมบุคลากร และการติดต่อสื่อสาร ส่วนภารดี อนันต์นาวี(2545 : 117) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิพลขององค์การ พบว่าวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหาร ขนาดของสถานศึกษา สถานะเศรษฐกิจทางสังคมภายนอก ความสามารถในการบริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหาร และบรรยากาศขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และสมใจ ลักษณะ(2546 : 24) ได้สรุปว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีสภาพที่พึงปรารถนาจะมีส่วนช่วยทำให้บุคคลมีความประพฤติเป็นเอกภาพ มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การทำให้แก้ปัญหาและพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้สูง สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539 : 311) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้วย เช่นเดียวกับเสน่ห์ จุ้ยโต(2543 : 85-88) เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่กล่าวมานี้มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงานขององค์การทั้งสิ้น

นอกจากนี้ผลการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2550 : 14-16) ระบุว่าการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยภาพรวมพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกหลายประการซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว การอุดมศึกษาของไทยอาจเกิดวิกฤตอย่างรุนแรงได้ ดังต่อไปนี้

(1) การที่รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณในภาพรวมลดลง ในขณะที่มหาวิทยาลัยมีค่าใช้จ่ายคงที่ หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อันเป็นข้อจำกัดในการใช้เงินเพื่อลงทุนพัฒนาสถาบัน

(2) นโยบายการใช้ทรัพยากรการเรียนการสอนร่วมกันยังมีปัญหาในทางปฏิบัติ เนื่องจากตารางเวลาของผู้ให้บริการและผู้ขอรับบริการไม่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องมีการเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ให้บริการด้วย

(3) นโยบายของรัฐที่พยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการหลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

(4) ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัดทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

(5) ปัญหาด้านการวิจัยที่งบประมาณจำกัดและไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่าย ขาดแคลนผลงานวิจัยเชิงสหวิทยาการและขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการและการตอบสนองความต้องการของชาติ

จากปัญหาเบื้องต้นที่กล่าวมาทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องในการดำเนินการตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 4-19)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) ปัญหาคุณภาพของบัณฑิตไม่สามารถสนองตอบต่อความจำเป็นของสภาพงานได้ เมื่อภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมมีการขยายตัว ทำให้ขาดแคลนกำลังคนและข้อจำกัดจึงปรากฏชัดเจน และเป็นปัญหาในการขยายตัวของวงการธุรกิจและเศรษฐกิจ

(2) ปัญหาความไม่สมดุลของการเปิดสาขาวิชาผลิตบัณฑิต คุณภาพการศึกษาถูกกระทบมากในสาขาวิชาที่ต้องลงทุนสูง แต่ไม่มีเงินทุน การขยายตัวของการอุดมศึกษาจึงเกิดความไม่เหมาะสม บางสาขาจึงขาดแคลนสูงมาก

(3) ปัญหาบัณฑิตขาดทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้น้อย ดังนั้นในระยะยาวในบางสาขาที่ความรู้พัฒนาเร็ว บัณฑิตจึงไม่สามารถตามวิชาความรู้ได้ทัน

(4) ปัญหาระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพในทุกๆ ส่วน และขาดสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

(5) ปัญหาด้านความเสมอภาคในโอกาสการศึกษาตามศักยภาพ

(6) ปัญหาด้านระบบการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม

(7) ปัญหาด้านการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ

(8) ปัญหาด้านการผลิตกำลังคนบางส่วนยังไม่สนองความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้กำลังคนระดับสูงว่างงานจำนวนมาก

(9) ปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันในสังคมนานาชาติ

(10) ปัญหาด้านขาดผลงานวิจัย

(11) ปัญหาด้านสถาบันอุดมศึกษายังไม่สนองตอบและบริการชุมชนเท่าที่ควร

ปัญหาด้านสถาบันอุดมศึกษาไทยที่กล่าวมาทั้งหมดจำเป็นต้องหาทางแก้ไข โดยจะต้องเข้ารับรู้ถึงปัญหาของการบริหารมหาวิทยาลัย และช่วยสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างความสมดุลในเรื่องคุณภาพและการผลิตบัณฑิตเพื่อสนองตอบตลาดแรงงาน ซึ่งการตอบสนองตลาดแรงงานต้องมีการวางแผนการผลิตกำลังคนโดยไม่ผลิตคนในสาขาใดมากเกินไป หรือสาขาใดน้อยเกินไป อันจะส่งผลให้ขาดความสมดุลในการใช้กำลัง กล่าวคือ มีกำลังคนในสาขาใดสาขาหนึ่งล้นตลาด แต่อีกสาขาหนึ่งขาดแคลน จนทำให้บัณฑิตไม่สามารถหางานทำได้ หรือหางานทำได้แต่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน ผลสุดท้ายจะเกิดปัญหาสังคมตามมาอย่างน่าเป็นห่วงยิ่ง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการสถาปนาขึ้นในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพมาเป็นเวลาช้านาน จากเดิมที่รวมตัวอยู่กับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสายวิชาชีพ อันประกอบด้วย วิทยาเขตต่างๆ มากกว่า 35 วิทยาเขตทั่วประเทศ และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2548 จำเป็นที่จะต้องระดมสรรพกำลัง กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพนำพามหาวิทยาลัยก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชั้นสูง ที่เน้นการปฏิบัติทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม(นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์. 2548 : 2)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเดิม 5 แห่ง ได้แก่ (1)วิทยาเขตเทเวศร์ (2)วิทยาเขตโชติเวช (3)วิทยาเขตพณิชยการพระนคร (4)วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ และ (5)วิทยาเขตพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยยึดมั่นในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแบ่งการจัดการเรียนการสอนออกเป็น 9 คณะ ได้แก่ (1)คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม (2)คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ (3)คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน 4)คณะบริหารธุรกิจ (5)คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (6)คณะวิศวกรรมศาสตร์ (7)คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ (8)คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น และ (9)คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้คือ (1)สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนได้รับการพัฒนาความรู้ไปสู่การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น (2)สนับสนุน/ ส่งเสริมการพัฒนาด้านอาชีวศึกษา (3)ส่งเสริมการสร้างงาน อาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับประชาชน และเป็นสังคม ผู้ประกอบการ (4)ปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็ง “สร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี” (5)เพิ่มศักยภาพของอาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน (6)จัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้เพียงพอภายใต้ระบบบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (7)พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานสากล (8)เพิ่มขีดความสามารถด้านงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และ (9)ให้บริการวิชาการเพื่อการแข่งขันและสร้างรายได้

ผลจากการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. 2548 : 6-8) พบว่ามหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนในหลายด้าน ซึ่งยังถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยใหม่อยู่ในช่วงต้นๆ ของการปรับเปลี่ยน การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ยังดำเนินงานได้ไม่คล่องตัวนัก และมักติดกับขั้นตอนทางราชการมากเกินไป อีกทั้งยังขาดความแม่นยำในกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของการปฏิบัติงาน อาจส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติบางประการอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามหาวิทยาลัยมีจุดอ่อนอื่นๆ ได้แก่

1. ร้อยละคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญา ตรี : โท : เอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์บุคลากรสายวิชาชีพในการพัฒนาเป็นผู้ชำนาญการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3. ขาดแคลนเครื่องมือที่ทันสมัยและห้องปฏิบัติการ มาตรฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4. ระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการยังขาดความเชื่อมโยงและยังไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากจุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง ที่อาจเป็นปัญหาต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลแล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครยังมีภาวะคุกคามอันเกิดจากความต้องการในการศึกษา ภาวะสังคม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครต้องพยายามต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากภาวะคุกคามในการดำเนินงานดังนี้

1. การจัดการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการที่เพียงพอ และมีมาตรฐาน

2. นโยบายการปรับลดของงบประมาณ และภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทำให้การพัฒนา และบำรุงรักษา

3. นโยบายการปรับลดอัตรากำลังคนภาครัฐมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวผนวกกับแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์(Result Base Management) และแนวทางในการประเมินระบบบริหารการจัดการของภาครัฐ ได้แก่ ระบบการประกันคุณภาพ ระบบการประเมินตนเอง มีส่วนผลักดันอย่างมากให้มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัว และพัฒนาบริบทขององค์การให้พร้อมรับนวัตกรรมและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ(Multi Level Analysis) ซึ่งเมื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครของแต่ละระดับแล้ว จะสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อภาคการศึกษาโดยรวมต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรอยู่ในระดับใด

1.2.2 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1.3.2 เพื่อศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการใช้โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยมาจากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

Duncan(1973; อ้างใน ภรณี (กีร์ติบุตร)มหานนท์. 2529 : 45-46) Campbell(1977 : 36-39); Streers(1977 : 46) และ Hoy & Miskel(1991 : 382-383) ซึ่งพบว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้ด้วยตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และบรรยากาศองค์การมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ Senge(1990 : 3) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างแท้จริง ส่วนศูนย์เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ(Center of Organizational Excellence, 2004 : Online) ได้สร้างตัวแบบประสิทธิผลขององค์การ(Organization Effectiveness Model) โดยกำหนดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อองค์การคือ วัฒนธรรมขององค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ พบว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การ สำหรับ Guilford(1968 : 39) และอุษณีย์ โพธิ์สุข(2537 : 89-92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการพัฒนาการที่สำคัญของสมองมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและส่งผลทางอ้อมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ นอกจากนั้น McClelland(1973 : 243-246) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ส่วนจันทรานี สงวนนาม(2545 : 121) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษา บรรยากาศขององค์การ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบุคลากร และประสบการณ์ทางการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของภารดี อนันต์นาวี(2545 : 117-118) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยคือ ความสามารถในการบริหาร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นยังส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์การ และบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ทำนองเดียวกันกับกุหลาบ รัตนสัจธรรม(2536 : 150) พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลขององค์การ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่นเดียวกับ Ivancevich & Matteson(1980; อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2531 : 67-78) และผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ(Motivation Theory) ตามแนวคิดของ Frederick Hertzberg(1959; อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539 : 112-113) และ McClelland(1973 : 100) นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยระดับบุคลากรในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาประยุกต์ และสร้างกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร" ดังต่อไปนี้

1.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

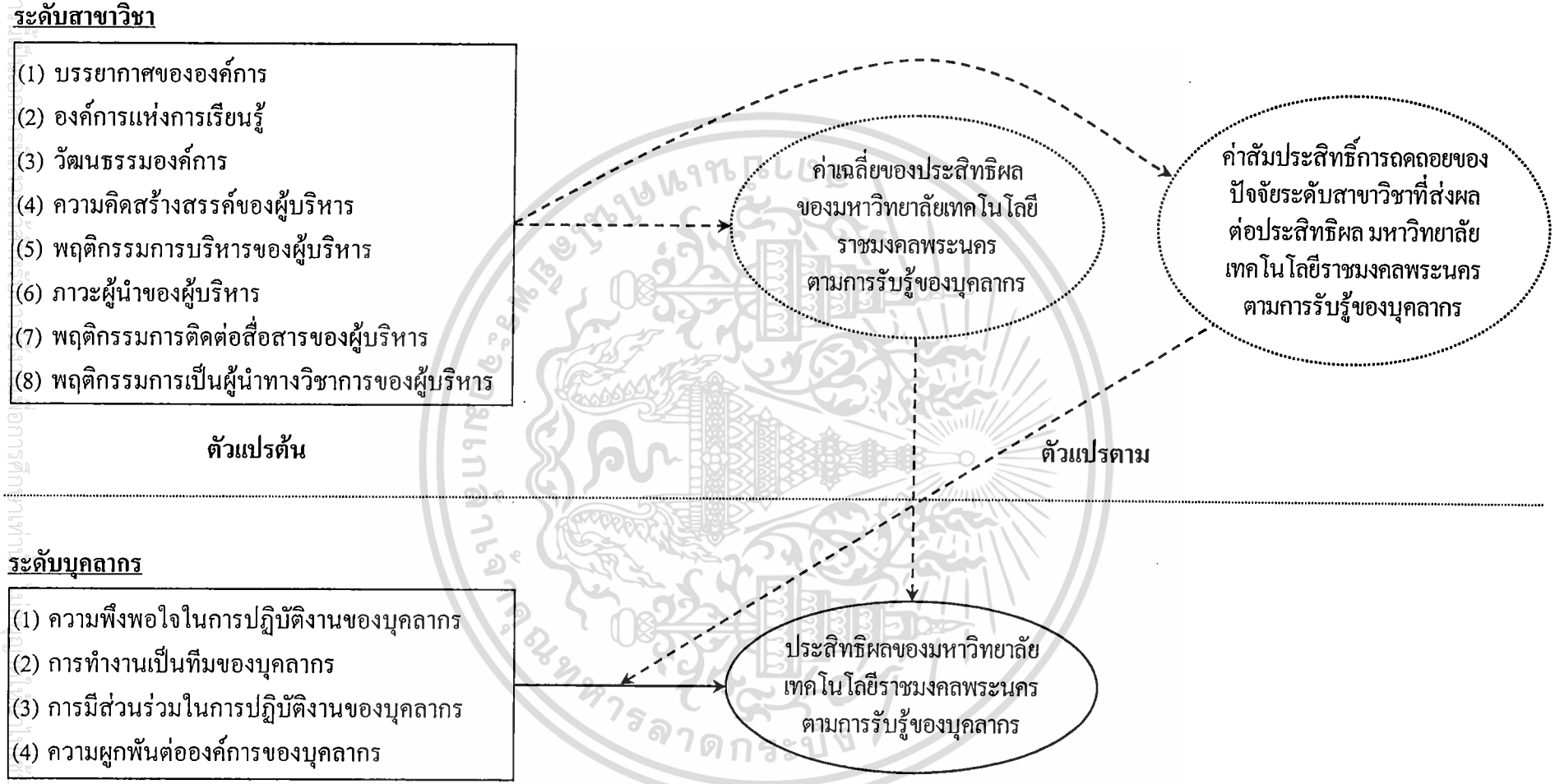
1) **ปัจจัยระดับสาขาวิชา** ประกอบด้วย
   - 1.1) บรรยากาศขององค์การ
   - 1.2) องค์การแห่งการเรียนรู้
   - 1.3) วัฒนธรรมองค์การ
   - 1.4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
   - 1.5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
   - 1.6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
   - 1.7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร
   - 1.8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
2) **ปัจจัยระดับบุคลากร** ประกอบด้วย
   - 2.1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
   - 2.2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร
   - 2.3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร
   - 2.4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

1.4.2 ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ในการศึกษาประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผู้วิจัยใช้กรอบการประเมินโดยยึดหลักการลิขิตสมดุล(Balance Scorecard : BSC) ตามที่ Kaplan & Norton(1996 : 75-85) พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์การ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเงิน(Financial Perspective)
2) ด้านลูกค้า(Customer Perspective)
3) ด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective)
4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.5 สมมติฐานการวิจัย

1.5.1 ปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีมของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1.5.2 ปัจจัยระดับสาขาวิชา ประกอบด้วย บรรยากาศขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.6.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 705 คน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากร จำนวน 663 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวนทั้งสิ้น 576 คน ประกอบด้วย หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากร จำนวน 534 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน ±5%(ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. 2547 : 135)

1.6.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้แก่

1.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชา ประกอบด้วย

1.1.1) บรรยากาศขององค์การ

1.1.2) องค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.3) วัฒนธรรมองค์การ

1.1.4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

1.1.5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

1.1.6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1.7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

1.1.8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย

1.2.1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2.2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร

1.2.3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2.4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

2) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.7.1 ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร หมายถึง ระดับคุณภาพของการบริหารงานหรือระดับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งประเมินผลของประสิทธิผลโดยใช้ลิขิตสมดุล

1.7.2 **ลิขิตสมดุล** หมายถึง เครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์ และการปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผลของการใช้การประเมินผลโดยใช้ลิขิตสมดุลทำให้ทราบว่าองค์การได้มีการดำเนินการกลยุทธ์ไปอย่างถูกต้องตามพันธกิจ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการเงิน(ทรัพยากร) หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์

2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีแผนการประยุกต์การใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวัดผลด้านนี้ จะเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาว และอย่างยั่งยืนขององค์การ

3) ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการภายในหน่วยงาน โครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร การส่งเสริมค่านิยม และพฤติกรรมองค์การที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

4) ด้านลูกค้า(ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับนักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการที่มีส่วนได้เสียประโยชน์ ได้รับความพึงพอใจในบริการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจ และกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี

1.7.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพของการบริหารงานหรือระดับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพของการบริหารงานหรือระดับการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการสอน ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีมของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

1.1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวกับด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สภาพการปฏิบัตินโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1.2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้งานที่ทำนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การยอมรับ การตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีการประสานงานกันภายในกลุ่ม การตัดสินใจรวมทั้งผลประโยชน์ร่วมกัน และศึกษาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากการระดมความคิดของบุคลากรร่วมกัน

1.3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีโอกาสในการร่วมเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติ การตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแบ่งปันทรัพยากร/ เทคโนโลยีที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย สร้างระบบการตรวจสอบการปฏิบัติ การประเมินผลร่วมกัน และผู้บริหารกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และสถานประกอบการในการปฏิบัติงาน

1.4) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการทำงานประกอบด้วย ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ศรัทธา ความตั้งใจ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย อุทิศตนเองและเวลาในการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความลำบาก โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้เกิดความสำเร็จต่อมหาวิทยาลัย และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์การ

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพของการบริหารงาน หรือระดับการปฏิบัติงานของระดับสาขาวิชา ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1) บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยเน้นความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เปิดโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองอยู่เป็นประจำ มีการยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน มีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงาน มีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.2) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในการส่งเสริมให้บุคลากร ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์การได้มีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ใช้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ และการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติโดยเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.3) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนของค่านิยมซึ่งเป็นความเชื่อที่เกิดจากกระบวนการถ่ายโยงความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การยอมรับและยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกของบุคลากร มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย พันธกิจร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอยู่สม่ำเสมอ และการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และศรัทธาให้แก่บุคลากร

2.4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับมีวิสัยทัศน์ มีไหวพริบปฏิภาณในการรับรู้ต่อวิทยาการใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด ความเชื่อมั่นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ และนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ โดยยอมรับฟังความคิดของบุคลากร และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ จนทำให้การบริหารงานของสถานศึกษาได้ประสบผลสำเร็จ

2.5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงของผู้บริหารที่แสดงออกเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานที่เป็นไปอย่างมีจุดมุ่งหมาย ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและวิธีการระดมสมองการบุคลากรเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น มีการวางแผนล่วงหน้าในการพัฒนามหาวิทยาลัย พยายามสร้างและเผยแพร่ผลงานของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงสู่สาธารณชน จนได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงานและสังคม รวมทั้งผู้บริหารต้องมีอารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล

2.6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้กับบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตาม

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารควรเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นต้นแบบ มีความสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2.7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงของผู้บริหารที่แสดงออกเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร มีการติดต่อประสานงานที่มีความชัดเจนและการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากร การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสาร และระบบสารสนเทศมาใช้งานอย่างเหมาะสม การใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานและบรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงของผู้บริหารที่แสดงออกเกี่ยวกับความสามารถในการนำความรู้ ทักษะและเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและกำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับนโยบาย ส่งเสริมการสัมมนาทางวิชาการ มีความสามารถพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษา สร้างเครือข่ายทางการศึกษา มีความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาได้ และทำวิจัยเพื่อพัฒนาและคุณภาพการศึกษาทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่มหาวิทยาลัย

1.7.4 บุคลากร หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในสายการสอน อันประกอบด้วย อาจารย์ หรือพนักงานมหาวิทยาลัย หรือข้าราชการมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.7.5 หัวหน้าสาขาวิชา หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในสายการสอน และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา โดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.7.6 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ทำหน้าที่อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และรองคณบดีในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.7.7 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร หมายถึง สถานศึกษาที่เดิมสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อมาได้รับการสถาปนาขึ้นในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 ประกอบด้วยวิทยาเขต 5 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร " ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร แนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาสาระที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 ประสิทธิผลขององค์การ

2.2 ลิขิตสมดุล(Balance Scorecard)

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

1) ปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย

1.1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร

1.3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา ประกอบด้วย

2.1) บรรยากาศขององค์การ

2.2) องค์การแห่งการเรียนรู้

2.3) วัฒนธรรมองค์การ

2.4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

2.5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2.6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

2.8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

2.4 การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ

2.5 สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประสิทธิผลขององค์การ

2.1.1 ความหมายของประสิทธิผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผล ในเชิงการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ เมื่อกล่าวถึงคำว่า "ประสิทธิผลขององค์การ หรือประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษา"(Organizational Effectiveness

เอกสารนี้ถูกสงวนลิขสิทธิ์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

or Organizational Effectiveness of Schools) มักถือว่าสถานศึกษานั้นเป็นองค์การๆ หนึ่ง ดังนั้นในที่นี้จึงกล่าวได้ว่า "ประสิทธิผลของสถานศึกษา(School Effectiveness)" จะมีความหมายเดียวกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งคำว่า "ประสิทธิผล"(Effectiveness) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และเป้าหมายของผู้เขียน หรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้ว "จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์"

Hanmen and Freeman(1977 : 160; อ้างในรุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 168) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

Pennings and Goodman(1977 : 160: อ้างในรุ่งแก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 168) กล่าวว่าองค์การจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อองค์การสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจและผลลัพธ์(Results) ขององค์การใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์การหรือสูงกว่า

Hoy & Miskel(1991; อ้างใน Mott. 1972 : 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและได้รับประโยชน์สูงสุด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอก และรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

2.1.2 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายทั่วๆ ไป ซึ่งมีความหมายแตกต่างกัน เช่น นักวิชาการสาขาเศรษฐศาสตร์ให้ ความหมายประสิทธิผลในทำนองเกี่ยวกับผลกำไร นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่ ผู้จัดการฝ่ายตลาดให้ความหมายประสิทธิผล มักจะหมายถึง ประสิทธิภาพหรือปริมาณของผลผลิต สำหรับนักการศึกษาก็มุ่งประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นจากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ และหน่วยงาน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว จึงมีทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล ดังนี้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hoy & Miskel(1991 : 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ความสนใจในชีวิต

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร(2536 : 164) ได้เสนอแนวคิดการประเมินประสิทธิผล เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การมีหลากหลายแตกต่างกันไปหลายแนวคิดและรูปแบบที่มีการศึกษาค้นคว้า บางแนวคิดก็พยายามมุ่งที่จะวัดประสิทธิผลโดยอาศัยตัวแปรเดี่ยวโดยใช้ความสามารถในการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรม บางแนวคิดก็มุ่งใช้ตัวแปรหลายๆ ตัว หรือใช้เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์เพื่อการวัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะและสภาพขององค์การ

1. เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว หรือใช้เกณฑ์การประเมินเพียงตัวเดียว

เกณฑ์การวัดความมีประสิทธิผลโดยทั่วไป หมายถึง ระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ควรพิจารณาเกณฑ์เดี่ยวๆ ให้มีจำนวนมากที่สุดเพื่อตัดสินประสิทธิผลขององค์การ สำหรับการใช้ระบบเป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์การในแง่ผลงาน มักใช้กัน 3 ตัว คือ (1)ผลผลิต การลงทุน การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด (2)ความพึงพอใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน และ (3)การพัฒนาการลงทุนเพื่อการยกระดับของคนและความเจริญก้าวหน้า โดยที่รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 184) กล่าวว่าเกณฑ์การประเมินในเชิงระบบมี 5 ตัว คือ ปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ โดยเกณฑ์การใช้ประเมินประสิทธิผลทางการศึกษา มักใช้เกณฑ์สัมฤทธิ์ผลการเรียนที่กำหนดระดับตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน คุณภาพการศึกษา การตกซ้ำชั้น การออกกลางคัน การมีงานทำของผู้จบการศึกษา เป็นต้น

2. เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง

เป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัยโดยมีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยว Hoy and Miskel ได้เสนอแนะเกณฑ์ในการประเมินที่น่าสนใจไว้ 4 ตัว คือ (1)ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา (2)ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การจัดหาทรัพยากร และประสิทธิภาพ (3)ความสามารถในการบูรณาการ หรือความสามารถในการหล่อหลอมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อการปฏิบัติภารกิจ ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศในการทำงาน การสื่อความหมาย และความขัดแย้ง และ (4)การคงไว้ซึ่ง ระบบค่านิยม ได้แก่ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

120460

กรณีสถานศึกษา ได้มีผู้พบมิติของความมีประสิทธิผลและเกณฑ์การวัด 9 ประเภท คือ (1)ความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา (2)พัฒนาการทางวิชาการ (3)พัฒนาการด้านอาชีพ 4)พัฒนาการส่วนบุคคล (5)ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของคณาจารย์และผู้บริหาร (6)พัฒนาการด้านวิชาชีพ (7)ความเปิดของระบบและปฏิกิริยาต่อชุมชน (8)ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และ (9)สุขภาพขององค์การ Cameron (1978; อ้างใน รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 184)

ภรณี (กีร์ติบุตร)มหานนท์(2529 : 185-187) กล่าวถึงแนวทางการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษามี 3 แนวทาง คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย(The Goal Approach)

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร(The System Resource Approach)

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์(The Multi of Effectiveness) ซึ่งในแต่ละแนวทางพอสรุปได้ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายองค์การเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในด้านการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เป็นการวัดประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่มีผลสำเร็จต่อองค์การ และพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

Mott(1972; อ้างใน Hoy & Miskel. 1991 : 373) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต(Productivity) ซึ่งหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักศึกษา ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักศึกษา สถานศึกษานั้นมีนักศึกษาเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูง พร้อมทั้งด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว มีบุคลากรมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักศึกษา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก

2. ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก(Positive Attitude) หมายถึง มีความคิดเห็นท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

3. ความสามารถในการปรับตัว(Adaptability) สถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้อง และทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา(Solving Problems) การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น แต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตรควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักศึกษา จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ แสวงหาประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hoy & Miskel(1991 : 381) กล่าวถึงงานวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือวัดประสิทธิผลมีหลายวิธี ตัวอย่างเช่น การสร้างแบบจำลองทางการวิจัย การตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ซึ่งผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดี่ยวจะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ Mott(1972; อ้างใน Hoy & Miskel. 1991 : 398) ซึ่งได้ผสมผสานแนวความคิดมาเป็นเกณฑ์หลายอย่าง ในการพิจารณาประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาจากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่เรียกว่า IPOE(Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของ Miskel et al.(1983 : 55) ซึ่งสร้างเครื่องมือนี้โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ Hoy & Ferguson(1985 : 127-131) มาใช้วัดประสิทธิผลสถานศึกษา ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ไม่ควรชี้วัดได้ว่า เป็นประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งหมดได้

2.2 ลิขิตสมดุล(Balance Scorecard)

ลิขิตสมดุล(BSC) & Key Performance Indicator(KPI) ในปัจจุบันการประเมินผลองค์การ ไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณาด้านอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของลิขิตสมดุลที่ Kaplan & Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์การ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้(พสุ เดชชะรินทร์. 2545 : 1-19)

1. ด้านการเงิน(Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้า(Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละด้านประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์(Objective) ตัวชี้วัด(Measures หรือ Key Performance Indicators : KPI), เป้าหมาย(Target) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม(Initiatives) โดยนอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามมาตรฐานของลิขิตสมดุลแล้วในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน(Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการ กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย อีกทั้งมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของด้านทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำลิขิตสมดุลวัตถุประสงค์ภายใต้ด้านแต่ละด้านจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การที่นำลิขิตสมดุลไปใช้จะมีวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น โดยวัตถุประสงค์สูงสุด ก็เพื่อให้ผลประกอบการขององค์การดีขึ้นนั้นมักจะมุ่งเน้นไปที่ผลประกอบการด้านการเงินขององค์การแล้วพยายามแสวงหาปัจจัย หรือวัตถุประสงค์ที่จะชวยทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน

2. เพื่อให้ทั้งองค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์การ โดยต้องการให้พนักงานทั่วทั้งองค์การได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากลิขิตสมดุลจะช่วยถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์การให้มีลักษณะที่สามารถจับต้องได้และเข้าใจได้

3. เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์การบางแห่งถ้าพนักงานมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้เป็นไปตามตัวชี้วัดเหล่านั้น แต่ก็ต้องมีข้อแม้ว่าตัวชี้วัดเหล่านั้นก็จะต้องมีส่วนสัมพันธ์ กับสิ่งที่สามารถจูงใจพนักงานได้

4. เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละประการมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์การอย่างไร เนื่องจากในองค์การบางแห่งยังมีลักษณะการทำงานที่ปิดบังข้อมูลระหว่างกัน อีกทั้งยังชอบที่จะโทษกันระหว่างฝ่ายและแผนกโดยไม่พยายามมองที่ตนเอง การนำลิขิตสมดุลและระบบการประเมินมาใช้จะทำให้การเปิดเผยข้อมูลระหว่างหน่วยงานมีมากขึ้น อีกทั้งยังจะเห็นด้วยว่าทุกฝ่ายทุกแผนกต่างมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้ทุกฝ่ายได้หันหน้าเข้ามาร่วมมือกันมากขึ้น

5. ไม่ว่าการนำลิขิตสมดุลและระบบประเมินผลมาใช้ในองค์การจะเป็นไป เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านใดก็ตาม วัตถุประสงค์ที่ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการนำเอาเครื่องมือทางการจัดการเหล่านี้มาใช้ก็คือเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและการแข่งขันขององค์การ (Performance Improvement) ซึ่งสิ่งนี้เป็นข้อความที่ผู้บริหารจะต้องสื่อให้พนักงานมีความเข้าใจและทำให้พนักงานเห็นว่าเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้เมื่อนำมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแล้วจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวม

จุดแข็งของลิขิตสมดุลนี้อยู่ตรงที่เป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนา ซึ่งพนักงานจำนวนมากในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพ ตลอดจนขีดความสามารถต่างๆ ขององค์การกันให้ชัดเจน ซึ่งนำมาสู่การกำหนดด้านเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การ และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ด้วยเหตุนี้พนักงานส่วนใหญ่จึงต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการลิขิตสมดุลเพื่อให้ได้รายละเอียดและข้อสรุป ที่ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลรวมถึงได้รับการสนับสนุนที่ดี แต่ถ้าไม่ได้เป็นไปดังที่กล่าว อาจเป็นไปได้ว่าความไม่พึงพอใจและความเสี่ยงต่อการดำเนินการใดๆ ก็จะอยู่ในระดับสูง และอาจจะล้มเหลวในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเชื่อมงานปฏิบัติการประจำวันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การได้เป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องอาศัยความก้าวหน้าของการพัฒนากระบวนการลิขิตสมดุลใน 2 ช่วง คือ

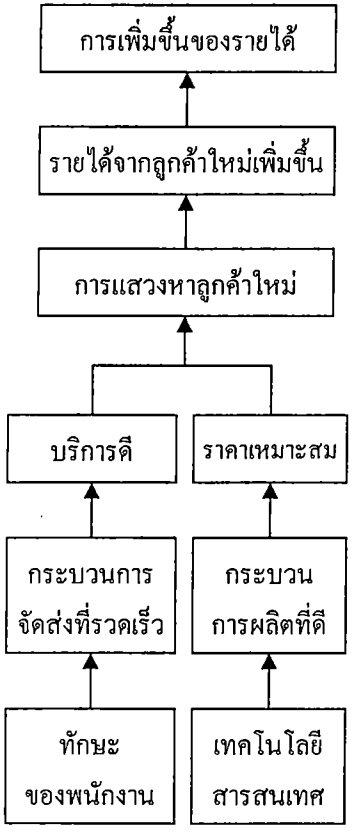
1. ช่วงแรก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการประกาศวิสัยทัศน์ให้พนักงานทั่วทั้งองค์การได้รับรู้และเข้าใจ

2. ช่วงที่สอง คือ การเปิดโอกาสให้มีการเสวนาหรืออภิปรายเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการกันอย่างกว้างขวาง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์การที่ต้องการสำหรับผู้บริหารสูงสุด(CEO) นั้นต้องมีบทบาทที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ และเอาจริงเอาจังรวมไปจนถึงการให้ความสำคัญ (Priority) กับกระบวนการทั้งหมดของลิขิตสมดุลอย่างเต็มที่อีกด้วย

นอกจากนี้แล้ว ตัวผู้นำหน่วยต่างๆ ในองค์การ รวมถึงผู้นำทางความคิด(Opinion Leaders) ก็จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ตั้งแต่ระยะแรกๆ เพื่อจะได้มีส่วนช่วยเป็นผู้เผยแพร่ (Missionaries) วิสัยทัศน์ แนวคิดวิธีการที่ถูกต้อง และเมื่อกระบวนการนี้ขยายวงออกไปในส่วนต่างๆ ขององค์การจนถึงระดับหนึ่งแล้ว พนักงานส่วนใหญ่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้ในระดับที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่งานของพวกเขาเหล่านั้นนั่นเอง ในบางองค์การอาจใช้ วิธีจัดตั้งคณะทำงานโครงการ(Project Management Team) ขึ้นเพื่อดำเนินงานในโครงการลิขิตสมดุลนี้อย่างเบ็ดเสร็จ โดยมอบหมายให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกๆ หน่วยงานเข้ามาเป็นทีมงานโครงการ และที่ต้องระมัดระวังมากก็คือ ไม่ควรมอบหมายให้มีตัวแทนจากหน่วยงานทางด้านการควบคุม (Controller Department) มากจนเกินไป ถึงแม้ว่าพวกเขาจะเป็นพวกริเริ่มโครงการต่างๆ เหล่านี้ก็ตามที เนื่องจากประโยชน์ของลิขิตสมดุลก็คือการปรับเปลี่ยนความคิดที่เน้นแต่เรื่องเงินๆ ทองๆ พร้อมระบบบัญชีในแบบเดิม ไปเป็นการทำให้ทุกคนได้เข้าใจในเป้าหมายและวิธีการวัดต่างๆ ได้โดยง่ายและชัดเจนขึ้น อีกทั้งยังไม่ต้องไปอิงกับวิธีการที่ผ่านมา คณะทำงานโครงการนี้จะต้องติดตามความก้าวหน้าของงาน ให้ข้อเสนอแนะและให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนงาน รวมถึงคอยประสานความสอดคล้องกันของ Scorecards ทั้งหมดอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงาน

Strategy Map	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนการ โครงงาน กิจกรรม
	– รายได้จากลูกค้าเพิ่มใหม่	– รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	– 10%	– 15%	
	– การหาลูกค้าใหม่	– จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น-ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	– 2000 ราย – 100000 บาท	– 2500 ราย – 150000 บาท	– ออก Promotionใหม่ – เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	– การบริการที่ดี	– อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า – ความเร็วในการให้บริการ	– ไม่เกิน 20% – ไม่เกิน 1ชั่วโมง	– ไม่เกิน 15% – ไม่เกิน 50 นาที	– นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการให้บริการ – จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	– การจัดส่งที่รวดเร็ว	– ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	– ไม่เกิน 20%	–ไม่เกิน 15%	– นำระบบบาร์โค้ดมาใช้
	– การพัฒนาทักษะของพนักงาน	– จำนวนวันในการอบรม/ปี – อัตราการเข้าออก	– 7 วัน – 15%	–10 วัน –10%	– จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง – จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์

จากตัวอย่างเป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้มาขยายความในประเด็นต่างๆ ได้แก่

ช่องที่ 1 ด้านซ้ายมือสุด จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนที่ทางกลยุทธ์ ในลักษณะของ Strategic Theme ในด้านการหารายได้เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่

ช่องที่ 2 จะเป็นช่องที่ระบุตัววัตถุประสงค์ที่ได้มาจากแผนที่กลยุทธ์ ในช่องที่ 1

ช่องที่ 3 จะเป็นตัวชี้วัดภายใต้สำหรับวัตถุประสงค์แต่ละด้าน โดยจะพยายามสร้างให้เกิดตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวต่อวัตถุประสงค์หนึ่งด้าน ทั้งนี้เนื่องจากภายใต้วัตถุประสงค์บางด้าน ถ้ามีตัวชี้วัดเพียงแค่ตัวเดียวอาจจะยังไม่ครอบคลุมดีพอ และทำให้เกิด ความบิดเบือนได้

ช่องที่ 4 จะเป็นช่องที่แสดงถึงฐานข้อมูลในปัจจุบัน(Baseline Data) ของตัวชี้วัดนั้นว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมามีมูลค่าเท่าใด ซึ่งข้อมูลในช่องนี้จะใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การต่อไป อย่างไรก็ดีองค์การบางแห่งอาจจะประสบกับปัญหาการขาดข้อมูลปัจจุบัน เนื่องจากไม่เคยทำการจัดเก็บมาก่อน

ช่องที่ 5 ได้แก่เป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุสำหรับตัวชี้วัดนั้นๆ โดยปกติเป้าหมายที่ดีควรจะมีลักษณะที่วัดได้ มีความท้าทาย บรรลุได้ มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน แต่ในปัจจุบันหลักการในการกำหนดเป้าหมายที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ท้าทายมากๆ (Stretch)

ช่องที่ 6 หรือช่องสุดท้าย เป็น Strategic Initiatives หรือแผนงานโครงการที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา(Training & Development)

ในการนำเอาลิขิตสมดุลมาใช้ภายในองค์การ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพอสมควรในด้านต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารขององค์การเองสามารถที่จะเตรียมตัวองค์การให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอาลิขิตสมดุลมาใช้จริงๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรม และสื่อสาร ทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

ผู้บริหารจะต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน ให้ชัดเจนถึงหลักการแนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ที่ทั้งองค์การและพนักงานทุกคนจะได้รับจากการทำลิขิตสมดุลขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและความจำเป็นมาก ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ลิขิตสมดุลให้สำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับ หากขาดขั้นตอนนี้ไปทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจและเข้าใจผิดในลิขิตสมดุลและนำไปสู่การต่อต้าน

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Index	Customer Complain	%Reject From Customer
Data Availability	2	1	3
Data Accuracy	1	2	3
Timeliness of Data	2	2	3
Cost of Data Collection	2	3	3
Clarity of KPI	3	2	3
Validity of KPI	2	2	3
Comparability of KPI	3	2	3
Relationship with other KPI	3	3	3
Total	**18**	**17**	**23**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตัวอย่างเมื่อรวมคะแนนตัวชี้วัดทั้ง 3 แล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

Measurement Template การสร้าง Measurement Template เป็นการสร้างภายหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์การจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว วัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดเพื่อ

1) เป็นการแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน

2) เป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่าความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละคน เหมือนกันหรือไม่

3) เป็นคัมภีร์แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว

โดยในรายละเอียดของ Measurement Template นั้นอาจจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ Measurement Template ประกอบด้วย

1) ชื่อของตัวชี้วัด(Name of KPI)

2) ความหมายของตัวชี้วัด(Definition of KPI)

3) วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด(Objective of KPI)

4) สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด(Formular of KPI)

5) บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวชี้วัด(Name of KPI Owner)

6) บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด(Name of KPI Supporter)

7) ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด(Update Frequency)

8) ความพร้อมของข้อมูล(Availability of Data)

8.1) ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วสามารถนำมาใช้ได้ทันที

8.2) ตัวชี้วัดที่คาดว่ามีข้อมูลอยู่ เพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาข้อมูลให้ได้

8.3) ตัวชี้วัดที่ยังไม่มีข้อมูลอยู่ในปัจจุบัน และไม่ทราบถึงวิธีการ หรือแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล

9) แหล่งของข้อมูล(Data Sources)

10) ลักษณะของรอบระยะเวลาในการนำเสนอตัวชี้วัด(Periodicity of KPI Presentation)

11) หน่วยที่ใช้ในการวัด(Unit of Measure)

12) ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย(Target Meeting Responsibility)

13) ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย(Target Setting Responsibility)

14) ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา(Baseline Data 3 Years)

15) เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า(Target 3 Years)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

16) ตัวชี้วัดจะเป็นสีเขียวเมื่อ(This KPI Will be Green When)

16.1) เขียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมาย(Actual Met Above Plan) เช่น ยอดขายของบริษัทจะเป็นสีเขียวเมื่อสูงกว่าเป้าที่กำหนดไว้

16.2) เขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย(Actual Met Below Plan) เช่น ต้นทุนของบริษัทจะเป็นสีเขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

16.3) เขียวเมื่ออยู่ระหว่างกลาง(Actual Met Between Plan) เช่น จำนวนบุคลากรในบริษัทต้องมีจำนวนที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

17) ช่วงระยะไหนที่ตัวชี้วัดจะเป็นสีแดง เหลือง เขียว(Where Will the Indicators Be Red/ Yellow/ Green)

17.1) สีเขียว แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

17.2) สีเหลือง แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง

17.3) สีแดง แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่อันตราย

18) ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล(Data Maintenance)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Critical Success Factor)

ในการจัดทำลิขิตสมดุล มีข้อสังเกตที่นำไปสู่ความสำเร็จดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โอกาส จะประสบความสำเร็จจะสูงมากขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงลงมาคลุกคลีกับการทำ ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดทำระบบลิขิตสมดุลและตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์การ

2) ทุกคนภายในองค์การจะต้องมีส่วนรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการทำลิขิตสมดุลไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนภายในองค์การไม่ใช่เพียงแค่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นการทำหน้าที่ในการสื่อสาร ให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำลิขิตสมดุลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

3) การเริ่มนำระบบลิขิตสมดุลมาใช้ภายในองค์การจะต้องระวังว่า เมื่อทำแล้วควรจะรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็วไม่ควรรีรอหรือทำให้การนำลิขิตสมดุลไปใช้ช้าเกินไป เนื่องจากเมื่อเริ่มการนำลิขิตสมดุลไปใช้แล้วไม่เห็นผลในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้ ย่อมจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยทั่วไปสาเหตุที่ทำให้การนำลิขิตสมดุลไปใช้อย่างล่าช้าเนื่องจากผู้บริหารต้องการทำให้ลิขิตสมดุลมีความสมบูรณ์ก่อนค่อยนำมาใช้ ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้ลิขิตสมดุลมีความสมบูรณ์เนื่องจากลิขิตสมดุลเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม

4) ต้องระวังอย่าให้ระบบลิขิตสมดุลกลายเป็นเครื่องมือในการจับยึดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออก ซึ่งจะเป็นการใช้ลิขิตสมดุลอย่างผิดวัตถุประสงค์ การนำระบบลิขิตสมดุลมาใช้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และต้องการผลลัพธ์ใด

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ต้องระวังไม่ให้การจัดทำระบบลิขิตสมดุลเป็นเพียงแต่โครงการที่กำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เนื่องจากลิขิตสมดุลเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด และเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

6) ต้องระวังไม่ให้การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่าย หรือ ยากเกินไป ในบางครั้งผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุง่าย แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีและไม่ใช่เป้าหมายที่ท้าทาย หรือจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะมีทางบรรลุได้ก็จะทำให้การทำลิขิตสมดุลยากที่จะประสบความสำเร็จ

7) ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์การ จะต้องเจอกับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ในขณะเดียวกันพนักงานบางคนก็จะเป็นพวกช่างสงสัยทำให้การนำลิขิตสมดุลไปใช้เป็นไปด้วยความยากลำบาก ซึ่งการต่อต้าน และการเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณ์ปกติของการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะดีเพียงใด เพราะฉะนั้นขั้นตอน ของการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการจัดทำลิขิตสมดุล

8) การนำเอาระบบลิขิตสมดุลหรือระบบการประเมินผลใดก็แล้วแต่ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การเพิ่งพัฒนาลิขิตสมดุลได้ใหม่ๆ ควรจะรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือข้อมูลที่ใส่เข้าไป

9) ในบางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่จะต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้ เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น ถ้าองค์การเสียเวลากับค่าน้ำหนักเหล่านี้มากเกินไปอาจจะทำให้เกิดการผิดเพี้ยนจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

10) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำลิขิตสมดุลทุกคนจะต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐาน(Assumption) เท่านั้นทุกสิ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง และแก้ไขตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำตัวชี้วัดหรือการกำหนดเป้าหมาย ในระดับต่างๆ ล้วนแต่เป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นเท่านั้น ในองค์การบางแห่งของต่างประเทศได้ก้าวหน้าไปถึงขั้นการนำเอาหลักสถิติเข้ามาช่วย โดยใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐาน เมื่อมีข้อมูลจริงๆ

11) ในการจัดทำลิขิตสมดุลและ ตัวชี้วัด การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

ปัญหาและอุปสรรค(Problems)

1) ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารสูงสุด ทำให้การจัดทำลิขิตสมดุลหรือระบบตัวชี้วัดยากที่จะประสบความสำเร็จ

2) องค์การต่างๆ มักจะเข้าใจว่าการนำระบบลิขิตสมดุลมาใช้ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น จึงขาดการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ที่ได้รับ(Benefits)

ลิขิตสมดุลมีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ลิขิตสมดุลมีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์การไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2) ลิขิตสมดุลมีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์การ(ด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์การ(ด้านลูกค้า)

3) ลิขิตสมดุลมีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น(ภายใต้ด้านการเงิน) และในระยะยาว(ภายใต้ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

4) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ(Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล(Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลเนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้าอาจจะประกอบไปด้วย คุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการ และราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผลจะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตการ การพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบทั้งผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

5) นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการของลิขิตสมดุล ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

2.3.1 ปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) ความหมายของการพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2532 : 126) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากความรู้สึกกระตือรือร้นกับมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

Morse(1955; อ้างใน โสภณ อรุณแสง. 2536 : 63) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการงานนั้น หมายถึง “ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดมากก็เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อใดต้องการได้รับการตอบสนองความตึงเครียดจะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ"

Good(1973; อ้างใน ชมพูนุช บัวบังศร. 2535 : 31) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานนั้น

Strauss & Sayles(1960; อ้างใน ชมพูนุช บัวบังศร. 2535 : 31) อธิบาย "ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

Yoder(1986; อ้างใน วิทยา โพธิ์สุข. 2535 : 13) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการงาน ที่ทำและมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

จากคำนิยาม ของคำว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่อันมีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพของงานที่ทำ รวมไปถึงความสัมพันธ์และการประสานงานร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานนั้นด้วย ถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดี มีความจริงใจต่องานที่ทำ จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ ในงานที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเทกำลังใจกำลังกาย ความคิดสร้างสรรค์ และอุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงานอย่างแท้จริงแต่ถ้าบุคคลมีทัศนคติและความรู้สึกไม่ดีต่อหน่วยงาน ต่อการทำงานหรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานแล้ว มักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(2) แนวคิดทฤษฎีของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจ แรงจูงใจ และสิ่งจูงใจ

การจูงใจ แรงจูงใจ และสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าองค์ประกอบที่สำคัญ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติเป็นเทคนิคของการบริหารงานบุคคล จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ และยังเป็นเหตุที่จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ส่งให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ได้ยึดแนวทฤษฎีซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

การจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้หลายความหมาย คือ

ธงชัย สันติวงษ์(2523 : 368) กล่าวว่าการจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจำต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบทางด้านต่างๆ เช่น จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนูญ วงศ์นารี(2519 : 63-68) ได้กล่าวในเรื่องจูงใจว่า ในการทำงานของบุคคลนั้น ต้องอาศัยแรงผลักดันและสิ่งจูงใจ 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันและสิ่งจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันได้แก่ เงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับ และการลงโทษต่างๆ ขององค์การ แรงผลักดัน และสิ่งจูงใจเหล่านี้ เป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือองค์การที่บุคคลเป็นผู้กำหนดขึ้น

2. แรงผลักดันและสิ่งจูงใจภายในตัวบุคคลนั้นเอง หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเองภายในตัวบุคคล ซึ่งแรงผลักดันและสิ่งจูงใจในตัวเองนี้จะทำให้บุคคลมีความพยายามและกระตือรือร้นอยากใช้พลังกายพลังใจภายในตัวของเขาในการทำงานอย่างเต็มที่แรงผลักดันและสิ่งจูงใจภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความตั้งใจ ความปรารถนาที่บุคคลตั้งใจไว้หรือความพอใจ และความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น

สมยศ นาวีการ(2535 : 434-445) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
5. การยกย่องและสถานะภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคงในอาชีพ
8. ความเป็นอิสระในการทำงาน
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานดี

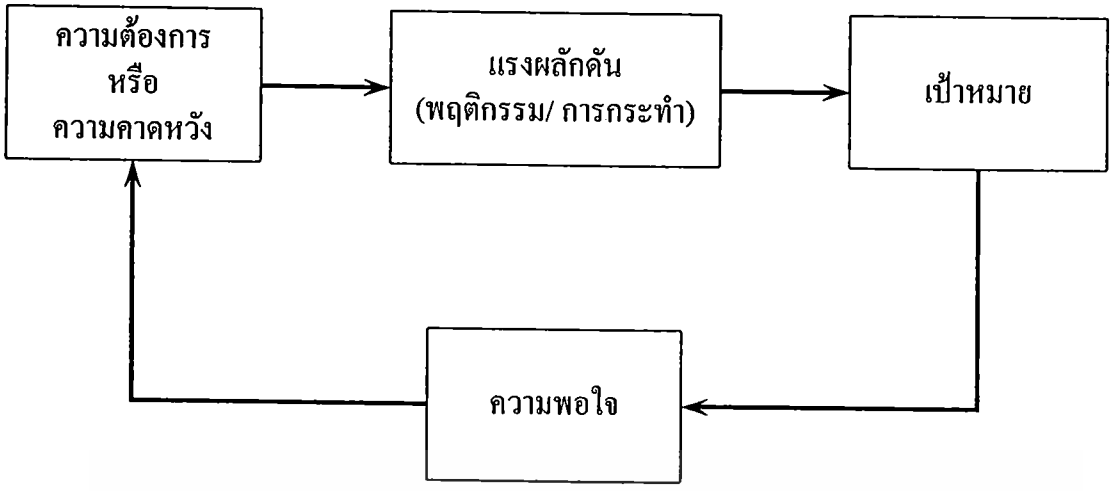
Beach(อ้างอิงใน อรุณ รักธรรม. 2534 : 261) กล่าวว่า “การจูงใจ หมายถึง การเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสงค์ความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ”

สรุปว่า การจูงใจเป็นวิธีชักนำให้บุคคลกระทำตาม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเป็นตัวยั่วยุ

แรงจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

Mullins(1985; อ้างใน จงกลนี เกตุแก้ว. 2536 : 21) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์นั้นเป็นแรงผลักดันบางประการในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากที่ตนเองพยายามจะบรรลุถึงเป้าหมายบางอย่างเพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการหรือความคาดหวังที่มีอยู่ แสดงดังภาพที่ 2.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 วงจรแรงจูงใจของมนุษย์

ที่มา : Mullins, L.J. Management and Organizational Behavior London Pitman. 1985.

สรุป การจูงใจ แรงจูงใจ และสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

สิ่งจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายของสิ่งจูงใจ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน(2526 : 319-321) ให้ความหมายไว้ว่า สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุ หรือสภาวะใดๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ และได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน(Financial Incentive) เป็นการจูงใจที่เห็นได้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด สิ่งจูงใจทางตรง(Direct Incentive) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และสิ่งจูงใจทางอ้อม(Indirect Incentive) ได้บำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาล

2. สิ่งที่จูงที่ไม่ใช้เงิน(Non-Financial Incentive) เป็นการจูงใจที่มักจะสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน

Good(1973; อ้างใน โสภณ อรุณแสง. 2536 : 63) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งจูงใจหมายถึง องค์ประกอบต่างๆ และพลังยั่วยุหรือกระตุ้นให้บุคคลกระทำการอย่างได้อย่างหนึ่ง

(3) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยกำลังพัฒนาและอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ หรือเรียกว่ายุคข่าวสารที่ไร้พรมแดน ได้เน้นในเรื่องคุณภาพของการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แผน 8(2540-2545) คุณภาพทางการศึกษาที่จะก่อให้เกิดผลดีต้องอาศัยบุคลากรของสถานศึกษาเป็นกำลังสำคัญ เพราะบุคลากรที่ได้ชื่อว่าปูชนียบุคคลเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการสั่งสอนเยาวชนของชาติ ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อเป็นกำลังที่มีคุณภาพให้กับประเทศชาติ ดังนั้นการที่ ครู-อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อนึ่งปัจจัยอย่างหนึ่งที่ยอมรับกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่มีผลกระทบต่อการทำงานของครู-อาจารย์ ก็คือ "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" จิ่ม หนูยิ้มซ้าย(2537 : 1)

จากแนวคิดของภิญโญ สาธร(2526 : 3) ได้กล่าวเปรียบเทียบความพึงพอใจของอาจารย์ไว้ว่า "ความพึงพอใจในแม่ทัพทุกคน ต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจ และมีความพึงพอใจที่ดีเสียก่อนแล้วจึงออกรบได้ ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกันความพอใจของอาจารย์สำคัญที่สุดของโรงเรียนจะเจริญหรือเสื่อมอยู่ตรงนี้เอง ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความพอใจ ของอาจารย์เป็นสำคัญ เพราะในวงการศึกษาอาจารย์เป็นบุคคลสำคัญในอันที่จะทำให้การศึกษาพัฒนาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องสร้างความพึงพอใจที่ดีต่อองค์การนั้นๆ การที่นักบริหารจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในการสนใจงานเพื่อที่จะให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้และพยายามตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ใช้สิ่งที่จูงใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน

สมพงษ์ เกษมสิน(2526 : 403-406) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการคล้ายคลึงกันคือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน ในการทำงานจะต้องมีหลักประกันตราบเท่าที่ปฏิบัติงานจนเต็มความรู้ ความสามารถและงานได้มาตรฐาน

2. ความพอใจในการทำงาน การทำงานด้วยความพอใจจะทำให้มีความสุขในการทำงาน ผลงานที่ออกมาดีกว่าผลงานของผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจหรือเพื่อปฏิบัติตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือ ถ้างานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสก้าวหน้าก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจจะฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยกำลังใจที่ดีเสมอ

4. การได้ได้รับการยกย่องนับถือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

5. การมีผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ย่อมทำให้การประสานงานและจิตใจของสมาชิกในองค์การดี สามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการกำหนดอัตราค่าจ้างให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะเงินเดือนและค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรงสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยชอบธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

7. ความเสมอภาค คือ ความมีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ ผิวพรรณหรือเล่นพวก ลำเอียง เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นการบ่อนทำลายขวัญและความสามัคคีในหมู่คณะและองค์การด้วย

8. ความนุ่มนวลและเนียน มีการพูดจาวิสาสะกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอด้วยกริยาอ่อนน้อม ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรแนะนำ ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผิดพลาดด้วยความสุภาพนุ่มนวลและควรจะมีการไต่ถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

9. การยอมรับนับถือ คือการได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การส่วนมากกว่าเป็นพวกพ้อง จะทำให้มีกำลังใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมและสภาพของงานด้านความต้องการของบุคคล

เสนาะ ติเยาว์ และคณะ(2525 : 23-25)ได้จัดเรียงลำดับไว้ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน เงินเป็นสิ่งแรกที่คนหวังจะได้จากการทำงาน เพราะจะได้นำไปแลกเปลี่ยนสินค้า มาบริโภค และเพื่อการยังชีพ

2. ความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากการทำงานมีการแก่งแย่งแข่งขันกันเพราะจะได้แปลงวิทยาการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้คนต้องการความมั่นคงในการทำงานมาก บุคคลต้องการหลักประกันว่าเข้าจะมีงานทำ ไม่ตกงาน และมีแหล่งรายได้เพียงพอแก่การยังชีพ

3. การเข้ากันได้ของเพื่อนร่วมงาน ความต้องการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่ได้จากการยอมรับนับถือจากองค์การ การตอบสนองความต้องการนี้อาจทำได้โดยมีโปรแกรมการปฐมนิเทศที่ดี มีการส่งเสริมทางสังคม จัดใหม่มีการส่งเสริมทางสังคม จัดให้มีการพักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยมีความเป็นมิตรเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน

4. ความไว้เนื้อเชื่อใจในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการที่จะแสดงตนโดยคนต้องการได้รับการยกย่อง การให้มีอิสระในการทำงาน การให้เกียรติเชื่อถือในตัวเขาตลอดจนเห็นความสำคัญของเขา

5. ลักษณะงานที่มีความหมาย เป็นการยากมากที่จะสนองความต้องการอันนี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การด้วย เช่น การขยายขอบเขตของพนักงานไม่ต้องการทำงานที่ซ้ำแล้วซ้ำอีก ต้องการงานที่ท้าทายมีลักษณะใหม่ ถ้าทำสำเร็จเขาจะเกิดความภาคภูมิใจ

6. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า พนักงานส่วนใหญ่เข้ามาร่วมในองค์การ พร้อมกับความหวังว่าเขาจะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงระดับหนึ่งตามความคาดหวังแต่ละบุคคล

7. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย สะดวก หรูหรา เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจ หรือความสำคัญของตัวเขา

8. ผู้นำที่ยุติธรรมและมีความสามารถ ผู้นำที่ดีเป็นเครื่องชี้ให้พนักงานได้เห็นว่างานของเขาจะมั่นคงและเป็นหลักประกันว่าพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพราะมีการปกครองที่ยุติธรรม

สำหรับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน Chisel & Others (1993; อ้างใน สมบัติ เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา. 2538 : 54) สรุปได้ว่ามี 5 ประการ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สภาพการทำงาน ต้องมีลักษณะความสะดวกสบายเหมาะแก่สภาพการปฏิบัติ

2. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

3. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

4. รายได้ รายประจำ และรายพิเศษจะต้องเป็นธรรม

5. อายุผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 25-34 ปี และระหว่าง 45-56 ปีมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุน้อยๆ

จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า"มนุษย์เรามีความต้องการทางด้านวัตถุนิยมและจิตใจเท่ากัน"เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยทำให้มีชีวิตของตนเป็นสุข และความสุขทั้งชีวิตในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคคลก็ย่อมมีความพึงพอใจปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถพร้อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจให้กับหน้าที่การงานจนมีผลทำให้หน่วยงานหรือสถานศึกษามีความก้าวหน้าในผลงานและเป็นที่พึงพอใจเช่นเดียวกัน

(4) ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจของบุคคลมาจากความต้องการดังได้กล่าวมาแล้ว การจูงใจของบุคคลนั้น นักบริหารต้องใช้เทคนิคการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้การใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและได้มา ซึ่งผลงานเพิ่มมากขึ้น เพราะการจูงใจเป็นสื่อนำให้คนมุ่งมั่นต่องาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงาน หรือสถานศึกษาใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมากบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ ก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

การนำวิธีการจูงใจในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลนั้น ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ในด้านทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและความต้องการของบุคคล เพื่อจะได้ใช้สิ่งจูงใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน ทฤษฎีดังกล่าว คือ ทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวคือทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย) ในการจูงใจ และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ(Process Theories)

1) ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย) ในการจูงใจ(Content Theories)

ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย) ในการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ภายใต้ตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนกระตุ้นผลของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ทฤษฎีดังกล่าวนี้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนด การทำหรือพฤติกรรมให้เป็นในแนวทางที่จะนำไปสู่การสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะได้กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนอบความต้องการของบุคคลและเป็นการกระตุ้นจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วย

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการติดตัวมาแต่กำเนิดและความต้องการของมนุษย์มีมากหลายอย่างด้วยกัน เมื่อได้รับความพึงพอใจจากสิ่งหนึ่งก็ต้องการสิ่งอื่นๆ ต่อไปอีก ดังนั้น Maslow ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้ดังนี้ คือ

1) มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้มีอยู่ไม่สิ้นสุดเมื่อความต้องการสิ่งใดเมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการอื่นจะเข้าไปแทนที่ กระบวนการเช่นนี้ไม่มีที่สิ้นสุด

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นเครื่องจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไปความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการข้องมนุษย์ที่มีลำดับขั้นตามความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการขั้นต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Roediger and Fehr(1980; อ้างใน สุรางค์ เง่าสวัสดิ์. 2535 : 7) ได้สรุปความต้องการของมนุษย์ ว่ามี 5 ขั้นด้วยกัน โดยเรียงลำดับจากขั้นต่ำที่สุดจนสูงที่สุดดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย(Physiological Needs) เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ ความต้องการขั้นนี้เกี่ยวกับความอยู่รอดของร่างกายและอินทรีย์ ถ้าลำดับขั้นนี้ได้รับความพึงพอใจมนุษย์ก็อยากเกิดความต้องการขั้นสูงขึ้นอีกและถ้ามนุษย์ไม่สามารถสนองความต้องการขั้นนี้ได้ ความต้องการขั้นสูงก็ยังไม่เกิด

2) ความต้องการความปลอดภัย(Safety Needs หรือ Security Needs) ความต้องการความปลอดภัยนี้จะเห็นได้ชัดเจนในวัยทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เช่น ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่ออยู่ตามลำพังหรือเมื่อทารกได้ยินเสียงดังๆ หรือเห็นแสงสว่างมากๆ แต่เมื่อมีการเรียนรู้ และมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ความกลัวก็หมดไป

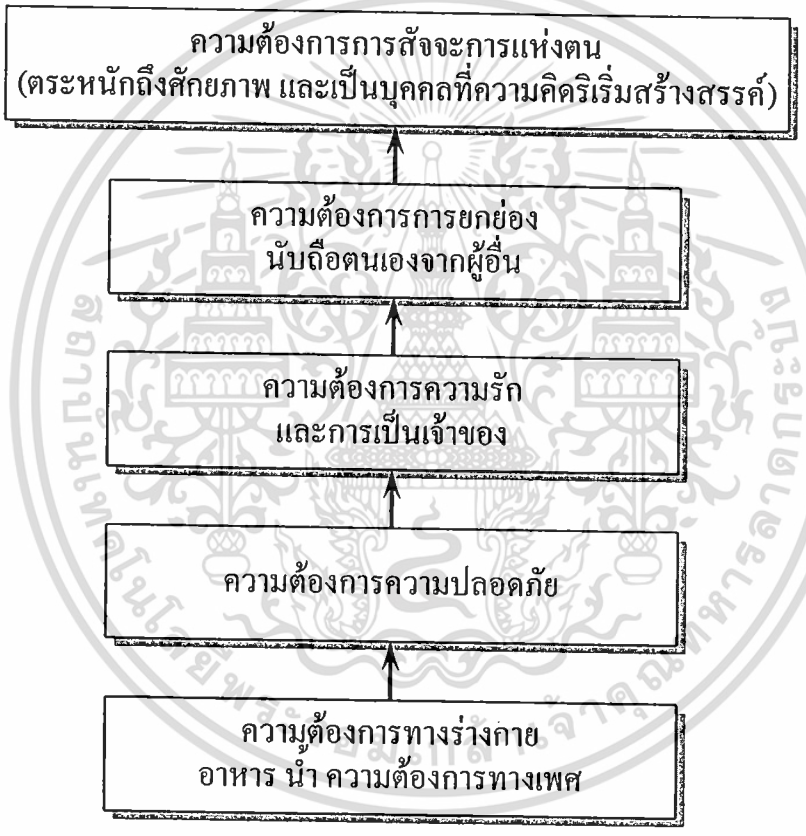
3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลต้องการได้รับความรัก และความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสัมพันธ์ ระหว่างสามี ภรรยา ตลอดจนเพื่อนกับวงสังคมภายนอกบุคคลจะวิตกกังวลมาก เมื่อต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่มีใครยอมรับ หรือเพื่อนไม่ยอมให้เข้ากลุ่ม ยิ่งในสภาพสังคมในปัจจุบัน คนจำเป็นต้องแสวงหาพรรคพวกมาก

4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง(Self-Esteem Needs) เมื่อความต้องการความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นดำเนินไปอย่างมีเหตุผล และทำให้บุคคลได้รับความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลง และมีความต้องการขั้นต่อไปขึ้นมาแทนที่ Maslow เห็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความต้องการยกย่องนับถือตัวเอง(Self-Respect) และความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ(Esteem From Other)

5) ความต้องการที่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริง(Self-Actualization Needs) เป็นลำดับขั้นสุดท้ายของความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพ ความต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจตนเองก็จะเกิดความต้องการอย่างแท้จริงเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งบุคคลสามารถได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลซึ่งประสบความสำเร็จขั้นสูงสุดนี้ จะใช้พลังในสิ่งที่ท้าทายความสามารถศักยภาพของเขาและสามารถที่จะปรับปรุงตนเองพลังงานขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน การเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีต้องเขียนโคลง กลอน ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายๆ และเป็นไปโดยอัตโนมัติและไม่ได้มีเฉพาะศิลปินเท่านั้น คนทั่วๆ ไปก็อาจมีความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงถ้าทุกคนทำในสิ่งที่ต้องการให้ดีที่สุดก็สามารถมีความเข้าใจตนเองได้ความเข้าใจตนเอง คือ ระดับความต้องการที่จะแสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลมากที่สุดโดยแสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์

ที่มา : Fehr, Lanrece L. Introduction of Personality New York : Macmillan. 1970.

Bishop(1988; อ้างใน สุรางค์ เง่าสวัสดิ์. 2535 : 8) แบ่งลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็น 6 ขั้น ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย(Physiological Needs) เป็นความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ และความสะดวกสบายทางกาย ซึ่งจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการขั้นต่อไป

2) ความต้องการความปลอดภัย(Safety Needs) ตัวอย่างเช่น เด็กอยากเป็น อิสระหลุดพ้นจากความกลัว และความไม่มั่นคงปลอดภัย ต้องการจะหลีกเลี่ยงอันตราย และ ความเจ็บปวด

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ความต้องการเป็นเจ้าของ(Belongingness Needs) บุคลิกภาพของมนุษย์ต้องการความปลอดภัย มนุษย์ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แม้จะเป็นกลุ่มเล็กๆ ก็ตาม เพราะกลุ่มจะช่วยให้เกิดความมั่นคงและความปลอดภัยขึ้น

4) ความต้องการความรัก(Love Needs) มนุษย์ต้องการความรัก ทั้งให้ และรับความรัก จากผู้อื่น

5) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง(Self–Esteem Needs) ขั้นความต้องการนี้มนุษย์ต้องการที่จะรู้ว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งจะจัดกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวเอง ต้องการรู้ว่าตนมีความสามารถ มีความเป็นอิสระและเสรีภาพ

6) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง(Self Actualization Needs) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เป็นความต้องการขั้นสูงสุด

เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างมีความสามารถในการทำงานและความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน และในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา จะพยายามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด โดยใช้ระเบียบวินัยบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ในการทำงาน มีการปรับปรุงงานน้อยมาก ต่างกับบุคคลอีกประเภทหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องควบคุมในการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารงานเพื่อเป็นการจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และดำเนินไปตามเป้าหมาย จึงได้เปรียบเทียบให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยได้นำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor เป็นที่รู้จักแพร่หลาย โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์

3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ในองค์การทุกแห่งจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากบางคนอาจจะมีความต้องการอย่างสูง โดยบางคนอาจจะความต้องการอย่างต่ำ ดังนั้น Douglas(1960; อ้างใน อัญชลี ดุสิตสุทธิรัตน์. 2536 : 371) จึงได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์เพื่อที่จะทำสิ่งกำหนดแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตั้งเป็นทฤษฎี X และ Y ขึ้นดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งเป็นสมมติฐาน

1) ปกติบุคคลไม่ชอบทำงานถ้ามีโอกาสก็จะหลบเลี่ยงงาน

2) เพราะบุคคลไม่ชอบการทำงาน จึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ได้ตั้งเป็นสมมติฐานของมนุษย์ว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสาร[illegible]ท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การใช้พลังกายและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเช่นเดียวกัน การเล่นกีฬาและการพักผ่อน

2) การควบคุมและการลาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ที่ทำให้เกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย

3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์

4) สภาพของบุคคลทั่วๆ ไป เรียนรู้สิ่งต่างๆ ภายใต้ภาวการณ์อันเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบ

5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่

6) ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็น

4) แนวความคิดของ McGregor

กล่าวถึงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น สมยศ นาวีการ ได้นำทฤษฎี X และ Y มาอธิบายพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารงานไว้ว่า "ผู้บริหารที่สมมติฐานตามทฤษฎี X นั้นจะพยายามควบคุมการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง เน้นการจูงใจโดยการจ้างเงินและผลประโยชน์อื่นๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ความปลอดภัย จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ต้องการมีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนด้วยการเงินเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าจะมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง เพื่อความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูง คือความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทฤษฎี X และ Y นี้จะแสดงทัศนะคติของผู้บริหารที่พยายามจะขจัดสิ่งที่ไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานให้หมดไป และพยายามที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการสนองความต้องการของบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำ โดยมีข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X จะทำให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความต้องการแต่ละบุคคลในระดับต่ำ ส่วนข้อสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งเน้นในความต้องการระดับสูง

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland(McClelland's Acquired-Needs Theory)

McClelland เสนอว่า ความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิต และการที่บุคคลมุ่งความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ความต้องการเพื่อความสำเร็จ(Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งท้าทายและเยี่ยมยอด ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1) ความต้องการอำนาจ(Need for Power) McClelland และทีมงาน พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง มีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการปฏิบัติงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2) ความต้องการของความผูกพัน(Need for Affiliation) บุคคลที่มีความต้องการจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิก เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิงพยายามสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3) ความต้องการความสำเร็จ(Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จ และกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหามีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะปฏิบัติงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

ในการวิจัยของ McClelland แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการควรเริ่มต้น และพัฒนาธุรกิจที่แสดงความสำเร็จในความต้องการระดับสูงและมีสิ่งกระตุ้นด้านอำนาจ ในบริษัทขนาดเล็กประธานบริษัทมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในบริษัทใหญ่จะพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการจูงใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการความสำเร็จสูง

6) ทฤษฎีการจูงใจ 2 ปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีความพึงพอใจที่มีชื่อเสียงอีกทฤษฎีหนึ่งได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจ 2 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เป็นหลักในการวิจัย ทฤษฎีการจูงใจ 2 ปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยกระตุ้น(Motivation Factors) และปัจจัยจำเป็นเบื้องต้น(Hygiene Factors) ซึ่งสร้างขึ้นจากผลการวิจัยของ Herzberg และคณะ เพื่อพิสูจน์ทฤษฎี Herzberg ที่ว่ามนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการแรก คือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ของร่างกาย เช่น ความหิว ความเดือดร้อนทางสุขภาพ และความทารุณของดินฟ้าอากาศ เป็นต้น

ประการที่สอง คือ ปรารถนา ความสุขทางใจ เช่น ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ นับถือ ชีวิตที่เจริญก้าวหน้าขึ้น เป็นต้น

ความต้องการประการแรก คือ ปัจจัยจำเป็นเบื้องต้น และความต้องการประการที่สอง คือ ปัจจัยกระตุ้น ดังนั้นจึงทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจขึ้นในปี ค.ศ.1959 ซึ่งได้ทำการสอบถามคิดเห็นและความต้องการของวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน Herzberg ได้สอบถาม บุคคลเหล่านี้ เพื่อที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นเหตุให้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อสอบถามที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นคำถามเพื่อเจาะจงในขณะที่ทำงานว่าเขามีความรู้สึกต่องานอย่างไร ทำไมจึงรู้สึกเช่นนั้นและความรู้สึกเขามีผลต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไร

ผลการวิเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้ Herzberg พบว่า ปัจจัยกลุ่มหนึ่งซึ่งถือเป็นปัจจัยระดับสูงที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเรียกว่าปัจจัยกระตุ้น(Motivation Factors) เพราะจะมีผลกระตุ้นให้แต่ละบุคคลปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า ปัจจัยจำเป็นเบื้องต้น(Hygiene Factors) จะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเบื้องแรกที่มนุษย์พึงจะมีในการทำงาน

การศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาคุณภาพชีวิต อันเป็นผลทำให้ประเทศพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม และการเมือง โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและวิทยาการทางด้านเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง อนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมเกษตรอุตสาหกรรม ตลาดแรงงานจึงมีความต้องการทางด้านแรงงานเทคนิค และนักเทคโนโลยีในตลาดแรงงาน เพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น การจัดการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันในการศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. และ ปวท. ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ และวิชาศิลปกรรมหัตถกรรมศาสตร์ ในด้านการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ทักษะและสามารถไปประกอบอาชีพได้อย่างแท้จริงพร้อมกับเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในด้านของความซื่อสัตย์ ความขยันอดทน ความรับผิดชอบความตรงต่อเวลาและความมีระเบียบวินัยในการตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษากลุ่มภาคเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) ปัจจัยกระตุ้น(Motivation Factors) หมายถึง สิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและจูงใจ ให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ มี 5 องค์ประกอบคือ

1.1) ความสำเร็จของงาน(Achievement) หมายถึงการที่บุคคลมีความสามารถในการทำจนประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานของงานนั้น และเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) การยอมรับนับถือ(Recognition) หมายถึงการได้การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มาขอคำปรึกษาจากบุคลากรในหน่วยงาน โดยได้รับคำยกย่องชมเชย หรือ การยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Work Itself) หมายถึง งานในหน้าที่และงานพิเศษที่ได้รับการมอบหมายเหมาะกับความรู้ และท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.4) ความรับผิดชอบ(Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ได้รับการรับผิดชอบและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่และให้ความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในหน้าที่จนเกิดผลงานที่ดีแก่ผลงานที่ปฏิบัติ

1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน(Advancement) หมายถึง การมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นและมีโอกาสได้ศึกษาต่ออบรมและดูงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์

2) ปัจจัยเบื้องต้น(Hygiene Factor) หมายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือปัจจัยค้ำชู เป็นความจำเป็นเบื้องต้นในการทำงานที่มนุษย์พึงมีจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา มี 5 องค์ประกอบคือ

2.1)นโยบายในการบริหารองค์การ(Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ(Management) การบริหารงานองค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การและความเอาใจใส่ดูแลบุคลากรในองค์การ

2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา(Interpersonal Relation With Superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีกับความสามารถทำงานร่วมร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันละกัน

2.3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน(Working Condition) หมายถึง อาทิ แสง เสียง อากาศ และอุปกรณ์ วัสดุ เครื่องมือต่างๆ

2.4) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน(Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของงานอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.5) รายได้สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่ายานพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ

ทฤษฎีสองปัจจัยนั้น Herzberg และคณะได้เสนอว่า

1) ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานเป็นสิ่งต่อเนื่องกัน

2) สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความพึงพอใจในงาน(Job Satisfaction) คือ การไม่มีความพอใจในพนักงาน(No Job Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พึงพอใจในงาน(Job Dissatisfaction)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นโดย ความรู้สึกของคนที่มีต่องานที่ทำ

4) ความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้นโดย ความรู้สึกของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อม

ชนากานต์ ยืนยง(2535 : 24-27) ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี Maslow แต่จากการค้นคว้าวิจัย Herzberg กับคณะ ได้ข้อสรุปเพิ่มเติมและได้ข้อเสนอเป็นทฤษฎีขึ้นมาใหม่อีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งก็น่าสนใจอย่างกว้างขวางและเป็นที่มาของการค้นคว้าวิจัยอีกหลายครั้ง

จากการค้นพบของ Herzberg และคณะ Herzberg ได้เสนอว่าในการทำงานนั้น จะเกิดความต้องการขึ้น 2 ประเภท คือ Hygiene Needs และ Motivation Needs

Hygiene Needs คือ ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงภาวการณ์ทำงานที่ไม่ผาสุก ที่ไม่พึงพอใจ ผู้ที่ปรารถนา Hygiene Seeker ส่วน Motivation Needs นั้นมุ่งในทางต้องสัมฤทธิ์ผลของงาน หรือมีลักษณะคล้ายคลึงกับ Need of Self Realization ของ Maslow เป็นพลังจูงใจในการทำงานอย่างสูง ผู้ที่มุ่งประสงค์จะตอบสนองความต้องการอันนี้เรียกว่า Motivation Seeker

คนที่เป็น Hygiene Seeker จะแสวงหา Hygiene Factor ที่ดีอยู่เสมอโดยการเรียกร้องให้มีการปรับปรุงอยู่เสมอ(เงินเดือน สวัสดิการ) แต่เมื่อปรับปรุงไปแล้วไม่ช้าไม่นานก็จะเรียกร้องใหม่อีก จะรักษาระดับความพอใจไว้ได้เพียงชั่วคราวถ้ารู้สึกว่า Hygiene Factor บกพร่องหรือขาดหายไปรู้สึกเดือดร้อนเป็นอย่างยิ่งจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่นำไปสู่ความยากลำบากที่สุด จัดได้ว่าเป็น Avoidance–Oriented Organism ถ้า Hygiene Seeker เป็นชั้นผู้บังคับบัญชา ก็จะเกิดความเสียหายอย่างมากและจะเป็น อุปสรรคต่อการพัฒนาการบริหารอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาคนนั้นมุ่งเน้นให้เกิด Self–Realization

Herzberg เห็นว่า Hygiene Seeker เป็นบุคลที่จะทำความสำเร็จมาสู่องค์การ และสังคม ควรสนับสนุนอย่างยิ่ง ตารางข้างล่างนี้จะสรุปลักษณะ Hygiene Seeker และ Motivation Needs ให้เห็นดังตารางที่ 2.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 ลักษณะของ Hygiene และ Motivation

Hygiene	Motivation
1. ถูกจูงใจโดยธรรมชาติของสภาพแวดล้อม	1. ถูกจูงใจโดยธรรมชาติของภารกิจ
2. ไม่พอใจอย่างรุนแรงกับด้านต่างๆ ของปัจจัยแวดล้อมของงาน เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ฯลฯ	2. มีความอดทนเมื่อ Hygiene Factor ได้ดี
3. แสดงอาการพอใจอย่างกระตือรือร้น เมื่อมีการปรับปรุง Hygiene Factor	3. ปฏิกิริยาน้อยต่อการปรับปรุง Hygiene Factor
4. ความพึงพอใจดำรงอยู่ไม่นานนัก เมื่อ Hygiene Factor มีปฏิกิริยา	4. เช่นเดียวกัน
5. ด้วยความไม่พึงพอใจ เมื่อ Hygiene Factor ไม่ได้รับการปรับปรุง	5. เมื่อแสดงความไม่พึงพอใจออกมามากนัก เมื่อ Hygiene Factor ต้องการปรับปรุง
6. ตระหนักในความพึงพอใจจากสัมฤทธิ์ผลเพียงเล็กน้อย	6. ตระหนักในความพึงพอใจในสัมฤทธิ์ผลอย่างมาก
7. สนใจเพียงเล็กน้อยในชนิดของคุณภาพของงานที่ทำ	7. แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
8. เย้ยหยันคุณค่าของงานและชีวิต	8. มีความรู้สึกในทางบวกต่องานและชีวิตโดยส่วนรวม
9. ไม่ได้รับประโยชน์ทางวิชาชีพจากประสบการณ์	9. ได้รับประโยชน์ทางวิชาชีพจากประสบการณ์
10. อาจประสบผลสำเร็จในงานก็ได้เพราะความเฉลียวฉลาด	10. ระบบความเชื่อมั่น มั่นคง และจริงใจ และไตร่ตรองอยู่เสมอ

ที่มา Frederick K. Herzberg, The Motivation to work New York : Harper and Raw. 1954

อาจสรุปได้ว่าเป็นบุคคลประเภท Hygiene Seeker เป็นบุคคลที่ "ต้องการเกียรติ ต้องการเงิน และไม่ทำงาน"

จากการวิจัยของ Herzberg และคณะสรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ปัจจัยจูงใจ(Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน(Maintenance Factors) หรือ(Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจ นำไปสู่การสร้าง เจตคติในทางบวก ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะเกี่ยวพันกับงานโดยตรง ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะเป็นสภาวะแวดล้อม เช่น ความไม่ยุติธรรมหรือความไม่เป็นระเบียบขององค์การ เป็นต้น

สุวัฒน์ ธำรงศรีสกุล(2527; อ้างใน จงกลนี เกตุแก้ว. 2536 : 40) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สารวัตรสืบสวนสอบสวน สถานีตำรวจนครบาล พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวนสอบสวน ในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2) ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวนสอบสวน ในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจ ต่อปัจจัยต่างๆ 3 ด้านดัง นี้

2.1) ลักษณะงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงมาก

2.2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง

2.3) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

3) อายุราชการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจหน้าที่งาน

ภุชงค์ บุญอภัย(2533; อ้างใน จงกลนี เกตุแก้ว. 2536 : 42) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาสา ชายแดนไทย-กัมพูชา พบว่าครูอาสาชายแดนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านการบริหารและแนวการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบ และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 8 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการได้รับยอมรับนับถือของงาน ด้านการได้รับยอมรับนับถือ ด้านสถานที่ทำงาน ด้านความมั่นคนในสถานภาพ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปราณี อารยะศาสตร์(2519 : 41) ได้ทำการศึกษาวิจัย โดยดัดแปลงทฤษฎีของ Herzberg มาใช้ในการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม ถามผู้บริหารระดับโรงเรียนและระดับวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า

1) ความพึงพอใจผู้บริหารระดับโรงเรียนและระดับวิทยาลัย อยู่ในระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับวิทยาลัย ผู้บริหารระดับโรงเรียน

2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันในเรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนตามลำดับ

3) ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ไม่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมากที่สุด

Van Dersal(1968; อ้างใน จงกลนี เกตุแก้ว. 2536 : 38) พบว่ามีหลายปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์การการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน สภาพการทำงาน ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้า

Hammer(1971; อ้างใน โสภณ อรุณแสง. 2536 : 87) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนชั้นพิเศษในรัฐไอโอวาโดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวแปรต่างๆ คือ เพศ ตำแหน่ง สถานะภาพการสมรส และเงินเดือนแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3) ครูที่สอนในชั้นพิเศษพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าครูที่สอนในชั้นปกติ จากการศึกษางานวิจัยเหล่านี้เป็นเหตุจูงใจให้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา กลุ่มภาคเหนือในด้านต่างๆ เพื่อนำผลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

Merrill(1998; อ้างใน โสภณ อรุณแสง. 2536 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเลือกโรงเรียนประจำตำบล 22 แห่ง ในนิวยอร์ก ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 164 คน และครูใหญ่ 22 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูและครูใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีคุณธรรม ความสำเร็จของงาน กิจกรรมต่างๆ ที่ได้ปฏิบัติ และความรับผิดชอบที่มีองค์ประกอบที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ นโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้าในงาน อำนาจหน้าที่ และการได้รับการยอมรับนับถือ

Quitugua(1975; อ้างใน จงกลนี เกตุแก้ว. 2536 : 38) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบ ที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเกาะกวม โดยสำรวจความคิดเห็น ของครู พบว่า ครูไม่ไม่พึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินเดือน เงินค่าตอบแทน สถานะของครู และความช่วยเหลือของรัฐ และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูแปรเปลี่ยนไปตามอายุประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งการงาน ระดับงานที่สอน สภาพที่อยู่อาศัย และขอบเขตการศึกษา

ทฤษฎีจูงใจ ของ McClelland's ให้แนวคิดว่า คนเรามีความต้องการ 3 ประการ

1) ความต้องการความสำเร็จ(Need for Achievement) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ความต้องการที่จะแก้ปัญหาต่างๆ

3) ความต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้จากผลงาน

สุวรี จันทรสา(2540 : 172) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยศิลปะหัตกรรม ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอาชีพครูโดยตรงพบว่าปัจจัยด้านนี้ล้วนมีค่าความรู้สึกที่ดีมากและดี เพราะปัจจัยเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงาน และ การยอมรับนับถือ เช่น ของงานปฏิบัติงานการสอนมากที่สุด และปัจจัยที่มีระดับรองๆ มา คือ ความภาคภูมิใจ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อศักดิ์ศรีความเป็นครู มีส่วนทำให้นักศึกษาประสบผลสำเร็จ ได้รับความร่วมมือจากนักศึกษา และภาคภูมิใจตำแหน่งหน้าที่การงาน

Summers(1996; อ้างใน สุวรี จันทรสา. 2540 : 38) ได้สรุปผลการวิจัยว่าครูใหญ่เป็นผู้กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด เพราะครูใหญ่หรือผู้กำหนดนโยบายและมีทีท่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลงานวิจัยของหลายท่านพบปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของขวัญหลายประการ และสิ่งที่ผู้วิจัยกล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับต้นๆ คือ ผู้บริหารนั่นเอง Napier(1966 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน Mabraka ผลการวิจัยพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นนั้นขึ้นกับปัจจัย 13 ประการแต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร จะเป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับต้นๆ

1) ผู้บริหารมีความเข้าใจ และเล็งเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน

2) ความเชื่อมั่นของครูที่มีต่อความสามารถของผู้บริหาร

Suzanne(1986; อ้างใน สุวรี จันทรสา. 2540 : 38) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐ Tennessee โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐดังกล่าว พบว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วพบว่า ครูใหญ่ หรือผู้บริหารมี ความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์มากที่สุด ครูใหญ่หรือผู้บริหาร พึงตระหนักว่าตนนั้นความเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

Bremer(1970 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมรรี่แลนด์ ได้ข้อค้นพบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจ ในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบายการประชุมของคณะวิชาอย่างยืดยาว และการขาดโครงร่าง ไม่สนับสนุนในปัญหาด้านระเบียนวินัยการไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

ส่วนอำไพ อินทรประเสริฐ(2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีความพึงพอใจอันดับหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mataheru(1985 : Abstract) ซึ่งได้วินิจฉัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์อินโดนิเซีย ปรากฏผลการวิจัยว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงาน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มคนที่มีลักษณะที่มุ่งงานเป็นสำคัญและสนใจในความสำเร็จของงาน และเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว เพราะความสำเร็จของงาน คือ เป้าหมายสูงสุดในชีวิตของเขา

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากผลงานวิจัยของ Napier(1996 : 1288) พบว่า ครูรับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทำให้ครูมีขวัญดี ผลงานวิจัยของ Sommer(1970 : 986) พบว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และ Breamar ได้ทำการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย รวมทั้งแจ่มจันทร์ อนันทิโก(2534 : บทคัดย่อ) และเปิดโอกาสให้ ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการยอมรับ ความคิดเห็นที่เป็นเหตุผลของผู้อื่นด้วย วันทนา เมืองจันทร์(2534) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร นักพัฒนาโรงเรียนว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน และนักศึกษามีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงเพราะมีผลต่อการเรียนการสอน ซึ่งทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถาบัน

2. การทำงานเป็นทีมของบุคลากร

การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม(Team Work) เป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกระดับทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นของการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน

(1) ความหมายของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร

อำนาจ วงษ์สมิง(2531 : 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคน มารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Woodcock & Francis(1994 : 1) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุป การทำงานเป็นทีมของบุคลากร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำกิจกรรมร่วมกัน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีอิสระและจริงใจต่อกันมีเป้าหมายความสำเร็จอย่างเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์การและสมาชิกในทีม

(2) องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล

ทีมงานหนึ่งๆ จะประสบความสำเร็จมากกว่าทีมงานอื่นๆ ได้นั้นไม่ใช่จะมีแต่เพียงคนที่มีความสามารถอย่างเดียวเท่านั้น แต่การสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่างๆ มาปฏิสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืนเหมาะสม ซึ่ง Woodcock(1989 : 75-116) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ว่าจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ ดังนี้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. บทบาทที่สมดุล(Balanced Roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ มีการจัดตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่าใครต้องรายงานใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นประธานต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้ที่เป็นสมาชิกก็แสดงพฤติกรรมของผู้ตามบทบาทแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1) บทบาทตามหน้าที่(บทบาทเฉพาะ) เช่น นาย ก เป็นผู้จัดการ บทบาทของนาย ก ก็เป็นผู้จัดการทำหน้าที่ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมงานภายในสาขา

2) บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหมายของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การมาทำงานตรงเวลา การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ การให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ(Clear Objectives and Agreed Goals) ทีมงานใดๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยามยามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างที่น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรกระทำดังนี้คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการทางประชาธิปไตย

2) ผู้บริหาร ทีมงานและบุคลากรทุกคน ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจตรงกันในหลักการวัดผล

5) การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีระยะเวลา

6) ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและแนวทางการปฏิบัติงานที่ให้สมาชิกในทีมยอมรับหรือสมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ให้การยอมรับและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า(Openness and Confrontation) การเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ ซึ่งการเปิดเผยของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พูดคุยถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างสบายใจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือของสมาชิกในทีมด้วย ว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกันสามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทรรศนะ และความต้องการของบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการความคาดหวัง ความชอบ หรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์ ซึ่งธรรมชาติของคนทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกความสนใจ นิสัยอยากรู้อยากเห็นและความไม่ชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน(Support and Trust) การสนับสนุนและการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้ง 2 อย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆ กัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนกันไม่ประสบผลสำเร็จประการหนึ่งคือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันหลายๆ ด้าน เช่น การศึกษาครอบครัว ค่านิยม และความมุ่งหวัง ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนก็คือ การแข่งขันกันภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ประการที่สามคือ การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และประการที่สี่ สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีมาต่อเนื่องภายหลัง

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง(Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือเป็นคุณลักษณะของวิธีการทำงานเป็นทีม การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้บุคคลสามารถนำทีม บรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังบ่งบอกความเป็นนัยเพื่อให้บุคคลเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีมโดยมีการแบ่งทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน

1) การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือเต็มใจและยินดีจะให้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะว่าผู้ให้อาจไม่เต็มใจด้วยเหตุผลต่างๆ คือ ขาดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ขอ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ งานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปและความไม่รับผิดชอบงานของส่วนรวม

2) ความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างคน 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน จึงทำให้ความคิด หรือกิจกรรมนั้นเสียหายหรือดำเนินการไปได้ยากหรือไม่ราบรื่นทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอและจะเป็นผลดีต่อองค์การมากถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมนี้จะเป็นผลให้เกิดความรอบคอบความมีเหตุผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าเกิดความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะไม่ทั่วถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศในการทำงานจะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

6. การดำเนินการที่ราบรื่น(Sound Procedures) ทีมทุกทีมประกอบด้วยคนหลายๆ คนมารวมกัน ซึ่งคนเหล่านี้มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามหน้าที่หรือความสามารถเฉพาะทาง ซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนส่งผลกระทบต่อสมาชิกในทีม ดังนั้นการดำเนินการเพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องบทบาทต่างๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและเพื่อการจัดการเรื่องการประชุมจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ เมื่อทีมทำงานร่วมกันสมาชิกจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้ คือ ใครมีอำนาจในแต่ละสถานการณ์ ที่ได้รับผลกระทบต่อการตัดสินใจต่างๆ มีส่วนในการตัดสินใจหรือไม่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้อย่างทั่วถึง การมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีการประสานประโยชน์กันหรือไม่ การตัดสินใจเป็นไปอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงานเป็นทีมและสิ่งที่สำคัญของเรื่องนี้ คือ การบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล

7. ผู้นำที่เหมาะสม(Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไปแล้วไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่าจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอดเพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะ ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน(Delegation) การมอบหมายไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน หน่วยงานนั้นมักจะมีผลงานน้อยดังนั้น การไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน การที่ไม่มีการมอบหมายงาน หรือมีการมอบหมายงานระดับต่ำ อาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในบุคลากร ขาดการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดจากความกลัวผลที่จะเกิดตามมาจากการมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมงาน

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะใช้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย คุณลักษณะของผู้นำทีมควรมี 10 ประการ ดังนี้

1) มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง

2) ใช้การมอบหมายงานเป็นเหมือนกับเครื่องช่วยให้ได้รับผลสำเร็จของการทำงาน และให้ผู้ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง

3) มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4) พร้อมที่จะแสดงความสามารถให้สมกับการได้รับความไว้วางใจ

5) มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีม

6) ให้การยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม

7) เผชิญความจริงอย่างตรงไปตรงมา

8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน

9) ปฏิบัติงานอยู่ในกฎระเบียบ

10) พยายามที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เหมาะสมไม่สามารถกำหนดรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของทีมที่ต้องการผู้นำในลักษณะใดจึงจะเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะของการเป็นผู้นำตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับงาน จะทำให้องค์การมีการแข่งขันและสามารถผลิตงานใหม่ๆ ขึ้นมาจะทำให้องค์การมีการพัฒนาตลอดเวลา

8. การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ(Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์การเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วย การทบทวนงานจะทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำให้รู้จักคิดปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา วิธีการทบทวนงานนั้นมีเป็นจำนวนมากและทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม โดยส่วนรวม การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้ทีมมีโอกาสปรับปรุง วางแผน พัฒนากระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา จึงนับว่าเป็นสิ่งดีต่อองค์การ และผู้บริหารที่จะได้ทราบว่าการทำงานในขณะนี้ดีหรือไม่ดีอย่างไร คุ้มค่าต่อการดำเนินงานต่อไปหรือไม่และยังส่งผลต่อสมาชิกในทีมว่ากระบวนการทำงานของตนเองที่รับผิดชอบอยู่ ส่งผลดีต่อองค์การมากน้อยแค่ไหนและควรพัฒนาตนเองเพิ่มเติมด้านใดจึงจะมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน

9. การพัฒนาบุคคล(Individual Development) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือ การพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละบุคคลซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้นถ้าหากทีมงานได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน ถ้ามีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากทีเดียวที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่นๆ อีกมากมาย ในการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่าง ไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม(Sound Intergroup Relation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่มนั้นหรือภายในกลุ่มแล้วก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้วการทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะวิวาทก็จะแพร่กระจายออกไป

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี(Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร(ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร

3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามมาตรา 8 การจัดการศึกษามีหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ ให้สังคมมีส่วนร่วม และมาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์สำคัญสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ และสนองแนวคิดทฤษฎีกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ที่เสนอแนะว่า ผู้นำควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งทัศนา แสวงศักดิ์(2539 : 13) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการมีส่วนเกี่ยวข้อง และการมีส่วนเกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารงานปัจจุบันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก เป็นแนวทางช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ก่อให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือและเข้าใจซึ่งกันและกัน และเกิดความผูกพันและยอมรับในนโยบายเป้าหมายของการปฏิบัติ จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีผู้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมดังเช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 391) หมายถึง การสร้างสรรค์และการสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ถือเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันจะเสริมสร้างพลังร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นภาระสำคัญยิ่งและเป็นสิ่งที่ปรารถนาของนักบริหารที่หวังจะก่อให้เกิดความสำเร็จจากการปฏิบัติ ลักษณะที่สำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ต้องเป็นความรู้ ความคิด จิตใจ อารมณ์ของคนหลายคนที่ทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องควรมีลักษณะคนในทีมงานรู้สึกด้วยใจ และสำนึกในความคิดว่าตนร่วมทำงานกับบุคคลอื่น โดยมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกว่าเป็นงานของพวกเราแทนคำว่าเป็นงานของฉัน ทัศนา แสวงศักดิ์ (2539 : 15) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ 3 ลักษณะ คือ เป็นการให้การช่วยเหลือ เป็นการให้อำนาจและเป็นงานขององค์การ โดยย้ำถึงความสำคัญของการให้อำนาจว่าเป็นความหมายของการมีส่วนร่วม การให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะ หรือขีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจขององค์การ องค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจ และมักเป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย ดังนั้นการช่วยเหลือ การให้อำนาจ และงานขององค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

ทัศนา แสวงศักดิ์(2539 : 16) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่ามีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนั้นยังทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พอใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่างตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทของบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจ

(2) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

McGregor(1969; อ้างใน ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544 : 35) กล่าวถึงการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบด้วย บรรยากาศของการทำงานที่มีความสะดวกสบาย สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกมีโอกาสออกและใช้ความคิดเห็นเพื่อให้มีส่วนร่วมกิจกรรม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเฉพาะเรื่องไม่มีการนำ เรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง มีความตระหนักอยู่เสมอในภารกิจ มีการยอมรับในเหตุผลของกันและกัน การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยและแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา และมีการตรวจสอบการทำงาน เป็นระยะๆ

Woodcock(1989 : 76-116) กล่าวถึงการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความสมดุลในบทบาท สมาชิกต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกัน

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการรับรู้ และมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย

3. ความเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงตน เหตุผลความคิดได้อย่างอิสระ

4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ทำให้สมาชิกรู้สึกปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ

5. ความร่วมมือและการขัดแย้งจะช่วยให้ทุกคนยอบรับในจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน

6. วิธีดำเนินการที่ดี จะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ยอมให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อเปิดโอกาส และดึงเอาศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน

8. การตรวจสอบและติดตามงานเป็นการศึกษาทบทวนการทำงานของการปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และคิดปรับปรุงงาน

9. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่จะเกิดขึ้น

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือและเรียนจากกลุ่มข้างเคียง ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม

11. การติดต่อสื่อสารที่เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่จะทำให้เครื่องจักรทำงานได้ดี

Parker(1991 : 33) กล่าวว่าหลักการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยลักษณะ 12 ประการคือ

1. มีความมุ่งหมายที่ชัดเจน
2. มีความเป็นกันเอง
3. การมีส่วนร่วม
4. การมีศิลปะในการฟัง
5. การใช้ความไม่ลงรอยให้เกิดคุณค่า
6. การมีมติเอกฉันท์
7. การสื่อสารแบบเปิด
8. บทบาทและการกำหนดงานไว้ชัดเจน
9. การมีภาวะผู้นำร่วม
10. การมีความสัมพันธ์กับภายนอก
11. ความหลากหลายรูปแบบในการปฏิบัติ
12. มีการประเมินตนเอง

Beckhard(1967; อ้างใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2532 : 66-75) กล่าวถึงการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีบริหารการจัดระบบภายในทีมงานที่สำคัญ 4 ด้าน คือ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายนั้นทุกคนรับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือตั้งขึ้นมา บทบาทเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาว่าใครทำหน้าที่อะไรเพื่อจะได้ทำให้สำเร็จ โดยสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและของผู้อื่น และเป็นบทบาทที่ทุกคนยอมรับ การตัดสินใจจะต้องมีการกำหนดว่าใครเป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจจะตัดสินอย่างไร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกหรือไม่เพียงใดสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะถูกกำหนดไว้อย่างเป็นหลักการ การติดต่อสื่อสารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกสื่อสารอย่างอิสระ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานจะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าตนเองมีค่า การประชุมสมาชิกมีส่วนร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแก้ปัญหา ทุกคนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของการทำงานร่วมกัน และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจกว้างในการรับข้อมูลย้อนกลับ และพร้อมสนับสนุนสมาชิกในการนำของสมาชิก ประการสุดท้ายคือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การทำงานร่วมกันมีเอกลักษณ์ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวระหว่างสมาชิกและทุกคนให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

แสดงให้เห็นว่าแนวคิดทฤษฎีการให้มีส่วนร่วมในการบริหารนั้นเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้เห็นคุณค่าการทำงานกันอันจะส่งผลดีด้วยกันทั้งสองฝ่าย ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษา รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ในส่วนของผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับการตอบสนองในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่ผลสำเร็จทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้อาศัยแนวคิดของ Beckhard มาเป็นแนวคิดในการวิจัย

(3) ปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวความคิดที่กล่าวมาในข้างตนแสดงให้เห็นแนวทางของการปฏิบัติงานร่วมกันจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย องค์ประกอบ และวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกันดังนี้ เป้าหมาย(Goals) บทบาท(Role) การตัดสินใจ(Decision) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

1) เป้าหมาย(Goals)

เป้าหมายเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสำคัญและความสำเร็จในการบริหารก็ว่าได้ เพราะเป็นหลักและเครื่องชักนำในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน Locke & et al.(1981 : 1-9) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมาย(Goals Setting) คือ เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานพยายามทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ พะยอม วงศ์สารศรี(2536 : 8) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง คุณภาพปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อทิศทางสุดท้ายที่กำหนดไว้ในองค์การนั้นๆ สมคิด บางโม (2539 : 96) กล่าวว่า เป้าหมายคือผลลัพธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จต้องกำหนดไว้เป็นปริมาณทั้งในรูปของเวลา

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และคุณภาพ ประชุม โพธิกุล(2539 : 66) กล่าวว่า เป้าหมายคือผลลัพธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขที่จะทำงานให้สำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการและทรัพยากรต่างๆ ที่จะใช้งาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539 : 132) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องทำในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุถึง สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์(2541 : 107) กล่าวว่า เป้าหมาย คือ การแถลงเป็นลายลักษณ์อักษรถึงผลงานที่จะต้องทำให้สำเร็จว่ามีคุณสมบัติอย่างไร ต้องทำให้สำเร็จเมื่อใดและจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด จึงพอสรุปได้ว่าเป้าหมาย คือ สิ่งที่กำหนดเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การ

Locke et al.(1981 : 125-152) ได้ทำการวิจัยและสรุปผล ดังนี้

1) การให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลทำงานได้ดีมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ เช่น ทำให้ดีที่สุด ทำให้เร็วที่สุด

2) การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึง ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายง่ายๆ

3) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีแนวโน้มส่งผลให้ผู้ร่วมงานให้ผลงานสูงกว่าทำผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงาน

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของการทำงานแก่ผู้ทำงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านการปฏิบัติงาน และดีกว่าไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับเลย

5) เป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ

Latham & Sari(1979; อ้างใน วัลภา สบายยิ่ง. 2542 : 24) ได้ให้ความเห็นว่ามีเงื่อนไขที่จำเป็น 2 เงื่อนไข ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมาย และแหล่งอำนวยประโยชน์ ซึ่งช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มองเห็นค่าของสิ่งที่เขาทำแล้วการปฏิบัติงานของเขาจะทำได้ไม่ดีพอ และถ้าผู้ปฏิบัติงานถูกกระตุ้นเพื่อทำงานให้ถึงระดับเป้าหมาย แต่ทางด้านการจัดการไม่สามารถจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม หรือสนับสนุนแล้วเป้าหมายจะประสบความสำเร็จได้อย่าง ประชุม รอดประเสริฐ(2535 : 155) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นบทบาทที่มีคุณค่าขององค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิก และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน(2526 : 87) กล่าวถึง การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การมีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและพอเหมาะกับระยะเวลาปฏิบัติ มีความกะทัดรัด กำหนดเป็นมาตรฐานได้ และควรคำนึงถึงข้อสังเกต ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

2) ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุกๆ เรื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ควรเน้นความสำคัญก่อนหลังเพื่อให้เป็นไปในทางเดียวกัน

4) การตรวจสอบลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่างๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม

5) คุณค่าของเป้าหมายเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน

6) เป้าหมายจะกระตุ้นให้คนทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป้าหมายนั้นถูกกำหนดอย่างยุติธรรม

7) ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุมที่มีคุณค่าขององค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิก และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ

2) บทบาท(Role)

บทบาท คือ สถานภาพความเป็นจริง ทุกคนเกิดมาและในช่วงของแต่ละวัยจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ มากมาย จึงรู้ว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร เมื่อใด ที่ไหนกับใคร ในการปฏิบัติงานก็เช่นกันบทบาทของสมาชิกแต่ละคนจึงมีความสำคัญที่จะส่งผลต่องานที่มีประสิทธิภาพ ดั้งนั้นจึงได้มีผู้ให้ความหมายของบทบาทไว้ต่างๆ กันดังนี้ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ(2541 : 184) กล่าวว่า บทบาท คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นที่คาดหวังจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกลุ่ม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2531 : 520) บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทพ่อแม่ บทบาทครู กรองแก้ว อยู่สุข(2537 : 11) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง แบบอย่างของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่นที่สะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลในองค์การหรือในระบบสังคมนั้นรวมไปถึงสิทธิความรับผิดชอบและอิทธิพลของแต่ละบุคคลด้วย ทรงพล ภูมิพัฒน์(2538 : 210) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง การแสดงออกหรือทำหน้าที่ของบุคคล ซึ่งสมาชิกคนอื่นๆ ของสังคมมุ่งหวังให้เขากระทำภายใต้สถานการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่ง สมยศ นาวีการ(2540 : 758-759) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้จากสมาชิกที่มีตำแหน่งบางอย่างภายในทีม ชูพงศ์ ปัญจมะวัต (2541 : 18) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง หน้าที่หรือข้อปฏิบัติที่เกิดขึ้นตามสถานภาพที่ได้รับในองค์การและเป็นแบบอย่างการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เป็นข้อผูกมัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกิจกรรมการกระทำของเขาตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

Biddle & Thomas(1966; อ้างใน พวงเพชร วัชรอยู่. 2536 : 29-31) ได้กล่าวถึงทฤษฎีบทบาทโดยให้ข้ออธิบายไว้ 4 ประการดังนี้

1) ด้านบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผู้แสดงหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมไปตามที่บทบาทกำหนดกับเป้าหมายหมายถึงบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้มีความสำพันธ์กับผู้แสดง และบทบาทของผู้แสดงนั้น

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ด้านพฤติกรรม คือ การแบ่งพฤติกรรมตามบทบาทที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

3) กลุ่มบุคคลและพฤติกรรม คือ การร่วมเอาด้านบุคคลเข้าด้วยกันกับพฤติกรรม เช่น การประเมิน บทบาทอาจขึ้นอยู่กับผู้แสดงบทบาทหลายคน หรือกับผู้ร่วมแสดงอื่นๆ

4) การเกี่ยวข้องในกลุ่มของบุคคลและพฤติกรรม การทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทซึ่งครอบคลุมทั้งด้านบุคคลและพฤติกรรมนั้นจะต้องทำให้เกิดภาพรวมขึ้น เช่น การกำหนดบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง มักเกี่ยวกับการกำหนดบรรทัดฐานอื่นๆ ด้วย เป็นต้นว่าการแบ่งพฤติกรรมโดยมีบรรทัดฐาน การกระทำ และการประเมินผล

การกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ Woodcock(1898 : 76-82) ในการกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์การ จำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานกันระหว่างสติปัญญา ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งจะต้องนำเอาทั้ง 2 ส่วนที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละบุคคลมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และภารกิจงานนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพราะคุณสมบัติดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่พบว่า การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบทบาทต่างๆ ของสมาชิกในทีมงานนั้นเอง Beckhard(1967; อ้างใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2532 : 70-73) กล่าวถึงบทบาทในการปฏิบัติงานร่วมกันไว้ว่า ไม่มีความซับซ้อนของบทบาททุกบทบาท มีความชัดเจนทุกคนจะต้องรู้ว่าตนเองจะต้องทำหน้าที่อะไร ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองและของผู้อื่นด้วย ทุกคนสามารถและเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ พัชรา ทวีวงศ์ ณ อยุธยา(2539 : 306) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกันไว้ดังนี้คือ

1) การกำหนดบทบาทของหัวหน้าคณะทำงาน ซึ่งจะต้องมาจากสมาชิกของคณะทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน

2) กำหนดบทบาทของสมาชิกคนอื่นๆ เช่น เลขานุการของคณะทำงาน และกรรมการด้านต่างๆ เป็นต้น งานด้านใดที่ขาดบุคลากรจะต้องเสริมสร้างผู้ชำนาญในหน้าที่นั้น หรือหาผู้เชี่ยวชาญแก้ปัญหาหรือสอนงาน

จึงสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นต้องมีความชัดเจนทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเอง และของผู้อื่นด้วย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539 : 423) กล่าวว่า การปฏิบัติงานร่วมกันที่ดี มีประสิทธิภาพบทบาทอย่างเป็นทางการจะถูกกำหนดขึ้นไว้อย่างชัดเจนและได้รับการยอมรับบทบาทอย่างเต็มอกเต็มใจ ขณะเดียวกันก็จะให้การสนับสนุนความเป็นอิสระในการปกครองตนเองและความคิดริเริ่ม

3) การตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะต้องตัดสินใจและเมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นคณะ ผู้บริหารไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งผู้ร่วมงานจะเอาตัวเองไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สมาชิกผูกพันกับหน่วยงาน การตัดสินเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินทุกชนิดและทุกระดับ Barnard(1972 : 185) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์ และคิดหาทางเลือกจากทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกนั้น Zeleny(1982 : 84-86) กล่าวว่า การตัดสินเป็นกระบวนการพลวัติที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่างการเตรียมการก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินไว้ดังนี้ กิติมา ปรีดีดิลก(2529 : 185) การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย หรือความต้องการของผู้เลือกได้ ธงชัย สันติวงษ์(2531 : 201) การตัดสินใจ หมายถึงขั้นตอนการตัดสินใจทั้งสี่ขั้นตอนที่มีขอบเขตค้นคว้าการตัดสินใจ เพื่อจะนำเอาทางเลือกไปใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป กรองแก้ว อยู่สุข(2537 : 147) การตัดสินใจคือ การสิ่งหนึ่งจากหลายๆ สิ่งหรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางที่มีอยู่ สิ่งหรือวิธีการที่เลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าถูกต้องเหมาะสม หรือดีที่สุดและตรงเป้าหมายขององค์การด้วย การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจต้องทำหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือหลายระดับ แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539 : 183) การตัดสินใจหมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้ริเริ่มหรือสิ้นสุดโดยการตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจะตัดสินใจแล้วจะนำไปปฏิบัติ

การตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร และหากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ การตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบขั้นตอนหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของ Woodcock(1989 : 94-96) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในภาระหน้าที่ของผู้บริหาร บ่อยครั้งที่การตัดสินใจต้องประสบกับความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการไม่มีอำนาจการตัดสินใจ การมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ และบุคลากรที่มีหน้าที่ตัดสินใจอยู่กันคนละแห่งกับฝ่ายปฏิบัติงาน ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญต่อการกำหนดความเหมาะสมในการให้สมาชิกเข้าร่วมตัดสินใจซึ่งมีอยู่ 4 วิธี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้แก่

1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปราศจากการสอบถามความคิดเห็นของสมาชิก

2) ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกก่อนตัดสินใจ แล้วทำการตัดสินใจ โดยอาศัยความคิดเห็นและข้อมูลจากสมาชิก

เอกสารนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ผู้บริหารทำการตัดสินใจ โดยอาศัยกลุ่มบุคคลที่คัดเลือกขึ้นมา

4) ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยอาศัยมติ ผู้บริหารได้นำปัญหาไปให้กลุ่มทำงานอภิปรายและตัดสินใจร่วมกัน โดยการตัดสินใจนี้จะขึ้นอยู่กับกลุ่มแทนแต่ละบุคคล หรือจากกลุ่มย่อยถ้ามีความเห็นว่าความเห็นว่าการพิจารณาถึงปัญหาดังกล่าวต้องเหมาะสม

การให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถช่วยให้การบริหารดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจที่มีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อหน่วยงาน พร้อมทั้งเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติซึ่ง ภาวนา วงสวาท์(2541 : 46-47) ได้กล่าวถึงผลดีของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังนี้

1) งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน

2) เมื่อคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายย่อมจะทำให้การลาออกจากงานลดน้อยลง การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานก็ไม่มาก

3) มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีความเปลี่ยนแปลงโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบจะทำให้เขาขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคบบัญชามีส่วนร่วมในกระบานการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ ทำให้เขาได้ทราบว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงจะดีหรือไม่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบบเอาสีข้างเข้าถูก็จะไม่เกิดขึ้น

4) ลดข้อข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขณะเดียวกันก็จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5) จะช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจก็จะเป็นการส่งเสริมให้เขามีความรับผิดชอบที่ขึ้น ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดก็อาจไม่มีความจำเป็น

6) เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ผู้บริหารคงจะไม่มีความรอบรู้เกี่ยวกับทางเลือกทางออกทุกทาง และก็จะไม่รอบในรู้ผลที่จะตามมาทุกอย่าง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกับการตัดสินใจจะทำให้ผู้นำมีข้อมูลมากขึ้น ถ้าหากการสื่อความหมายมีความคล่องตัวสะดวก ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสะดวกทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

จึงสรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันจะต้องมีการกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกมากน้อยเพียงใดและจะต้องวางหรือกำหนดเป็นหลักการเพื่อจะได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การติดต่อสื่อสาร(Communication)

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการบริหาร การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลได้รับทราบวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารรวมทั้งบุคคลต่างๆ ในองค์การ อันสามารถขจัดปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การและช่วยให้สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ ซึ่ง เอกชัย กี่สุขพันธ์(2527 : 89) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากแนวความคิดและบทบาทหน้าที่ของครู สามารถสรุปเป็นบทบาท และภาระหน้าที่ของครู ดังนี้ คือมีบทบาทในการสอนและพัฒนานักศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและสังคม มีบทบาทในการพัฒนาตนเอง และประการสำคัญคือ มีบทบาทภาระหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและสั่งการให้ปฏิบัติ

ในบทบาทต่างๆ ที่ครูได้รับ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ครูควรได้รับตามมาด้วย อลิศรา ชูชาติ และคณะ(2549 : 38) กล่าวถึงลักษณะการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ ลักษณะและภาวะผู้นำที่เหมาะสม การดำรงสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม ข้อผูกพันที่มีต่อกัน การมีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจน มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการของทีม มีการวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติ มีการพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี มีความเข้มแข็งที่สร้างสรรค์ ศุภรัตน์ รัตนมุขย์(2539 : 10) กล่าวถึงการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพว่าควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้นำได้รับการยอมรับ ใช้กระบวนการกลุ่มในการคิด สมาชิกมีเสรีภาพเต็มที่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกได้รับทราบข้อมูลข่าวสารทั่วกัน มีมาตรฐานการทำงานสูง และสมาชิกมีการสนับสนุนและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เธียร ภู่ภิญโญยิ่ง(2539 : 48-49) กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันคือ วัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบต่องานด้วยความเต็มใจ ผู้ร่วมงานรู้จักอภัยซึ่งกันและกันเมื่อเกิดการผิดพลาด มีการพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ อัจฉรา สังข์สุวรรณ(2540 : 485) กล่าวถึงการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายชัดเจนเหมาะสมและเป็นความต้องการของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารชัดเจนและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ผู้นำมีความเป็นผู้นำและใช้ความเป็นผู้นำให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีม การตัดสินใจต้องมาจากการตัดสินใจร่วมกัน การบริหารความขัดแย้งเป็นไปอย่างเหมาะสม และสมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเป้าหมายนั้น และอนันต์ ฉัตรศรัทธา(2541 : 48-49) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมกันที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทุกคนเข้าใจตรงกัน บรรยากาศเป็นกันเอง การสื่อสารแบบเปิด สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีการกระจายความเป็นผู้นำ และมีการประเมินตนเองทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย โดยเน้น การบริหารที่ครูมีส่วนร่วม หรือการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารในทุกด้าน ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 138) กล่าวว่า วิธีการปฏิบัติกระทำได้หลากวิธีแตกต่างกันสุดแต่ความเหมาะสม ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมแสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติให้ข้อเสนอแนะ ใช้วิธีการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ ให้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือหรือผลงานต่างๆ และทบทวนเป้าหมาย หรือการจัดกลุ่มคุณภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มงานด้วยกันเอง

สำเริง สมวงศ์(2532 : 135-136) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของครูในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลดีหลายประการคือ

1) ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำงานให้เกิดผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2) เมื่อครูทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีม ทำให้การย้ายหรือ ลาออกจากหน่วยงานน้อยลง การขาดงานหรือความเฉื่อยชาในการทำงานก็จะไม่มีมาก จากผลงานวิจัยของ Bragg & Andrews(1995; อ้างใน สำเริง สมวงศ์. 2532 : 135-136) เกี่ยวกับการให้คนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่าคนในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น อัตราการขาดงานลดน้อยลงและผลงานเพิ่มขึ้น

3) ครูคลายความข้องใจลง เมื่อตนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมในหน่วยงาน และในขณะเดียวกันสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูจะเกิดขึ้น จากผลงานวิจัยของ Bamberger(1986; อ้างใน สำเริง สมวงศ์. 2532 : 135-136) เกี่ยวกับการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามี ส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมของกลุ่ม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า การไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการน้อยที่สุด

4) ทุกฝ่ายในองค์การมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงโดยที่ครูไม่ทราบจะทำให้ครูขาดความเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากเขาได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมก็จะทำให้เขาได้รับทราบข้อมูลว่า เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ดี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะลดน้อยลงไปด้วย

5) ช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน เพราะเนื่องมาจากเมื่อครูเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมก็จะเป็นการส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารผู้ร่วมงานและของตนเองมากยิ่งขึ้น การติดตามผลงานและการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) การที่ครูเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นทีม จะเป็นการส่งเสริมคุณภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะในบางกรณีเมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้บริหารไม่สามารถจะตัดสินใจได้ การเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมของครูจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น และถ้าหากสื่อความหมายดี มีความคล่องตัวสูง ข้อมูลจากครูก็จะไปสู่ผู้บริหาร โดยสะดวกและทำให้การบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การ โดยมีลักษณะการทำงานร่วมกันที่เกิดประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย เป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่มีความชัดเจน และสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิกมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน และตรงตามความรู้ความสามารถของสมาชิก และสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด การตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

4. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

(1) ความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย คำนิยามไว้มากมาย ตามความสนใจ และทัศนะของแต่ละท่าน เช่น

Marsh & Mannari(1977 : 57) ให้คำนิยามว่า ความผูกพัน หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี

Sheldon(1994; อ้างใน ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542 : 5) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรหมายถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์การเป็นการประเมินองค์การในด้านบวกและมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Steers(1977 : 46-56) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันองค์การยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ ในลักษณะหนึ่ง

Mowday(1985; อ้างใน ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542 : 6) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

จากคำนิยามของคำว่า ความผูกพันที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้นั้น น่าจะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เน้นในด้านทัศนคติ ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. กลุ่มที่เน้นในด้านพฤติกรรม ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ คือความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ เต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

(2) ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่อองค์การ(Organization Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานใน ที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์การ จึงเป็นที่ของผู้บริหารองค์การที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การคงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์การ และยังได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

Buchanan(1974; อ้างใน นภาเพ็ญ โหมาศวิน. 2532 : 16) เห็นว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้นโดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์การเป็นเงื่อนสำหรับองค์การทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้นเขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์การเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์การให้คงอยู่ในสภาวะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตน เพื่อเกื้อกูลให้องค์การอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

Steer(1977) เห็นว่า ความผูกพันในองค์การเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานเพราะ

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์การมีความสำคัญเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน

2. ความผูกพันในองค์การยังเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันในองค์การที่ตนทำงานอยู่

3. นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย

ภรณี (กีรติบุตร)มหานนท์(2529 : 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรจุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพัน(Commitment) นั่นเอง เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

(3) แนวคิดทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

การที่เจ้าหน้าที่ขององค์การจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พร้อมที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้องค์การได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์การในด้านต่างๆ องค์การจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ทฤษฎี Side-Bet Theory ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG และทฤษฎีความต้องการของ Cooper

(4) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และพบว่ายังไม่มีแบบจำลองใดที่ชี้ชัดว่า อะไรคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ แต่ละคนมองปัจจัยต่อความผูกพันองค์การต่างกันไป ดังนี้

Steers(1977 : 47) ได้เสนอแบบจำลองถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล(Personal Characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพ ความต้องการประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะงาน(Job Characteristic) ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน การมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน

3. ประสบการณ์จากการทำงาน(Work Experience) ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มที่มีต่อองค์การ ความเชื่อถือต่อองค์การ

Mowday et al.(1982; อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 21) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ(Affective Commitment) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล(Personal Characteristic)

2. คุณลักษณะงาน(Job Characteristic)

3. ประสบการณ์การทำงาน(Work Experience)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. คุณลักษณะโครงสร้าง(Structural Characteristic)

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าความต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์การ

อวยพร ประพฤทธิ์ธรรม(2537 : 36) ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง

2. ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายในงาน ได้แก่ ความอิสระของงาน ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน

3. ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอกงาน ได้แก่ การช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า

(5) ลักษณะงานที่มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ลักษณะงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

1. ความมีอิสระในงาน ดังที่ Steers & Porter(1983; อ้างใน ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542 : 34) พบว่างานที่มีอิสระต่อการใช้ความคิดและตัดสินใจของบุคคลจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมนา ศิริบวรเกียรติ(2535 : 83) พบว่าพนักงานในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ มีความพอใจในความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานสูง ยิ่งมีความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การสูงตามไปด้วย

2. ความหลากหลายของงาน ดังที่ Grisson & Durick(1988; อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 41) พบว่า ลักษณะงานใดที่มีความหลากหลายและงานที่มีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา ทรัพย์อุดมมาก(2533 : 97) พบว่าความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

3. ความก้าวหน้าในงาน ดังที่ Steers & Porter(1983; อ้างใน ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542 : 35) พบว่าโอกาสในความก้าวหน้าในงานจะมีส่วนให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ(2542 : 84) พบว่าเจ้าหน้าที่กองสาธารณสุขภูมิภาคมีความเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงานในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังที่ Steer(1977 : 46) พบว่ายิ่งสมาชิกในองค์การมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากเท่าใด ก็จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. สภาพการทำงาน ดังที่จำนง บุญมาก(2515 : 106) ทำการศึกษาเรื่องการจูงใจแพทย์มารับราชการในกองทัพบก พบว่า จะต้องมีสิ่งจูงใจ ได้แก่ (1)สถานที่ทำงานเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงสิ่งแวดล้อม (2)สิ่งอุปกรณ์ทางการแพทย์มีให้อย่างครบครัน ตามขีดความสามารถของหน่วย และบุคคล (3)สถานที่ที่ไปประจำต้องไม่ล้าสมัยจนเกินไป (4)มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหลายเกี่ยวกับการครองชีพประจำวัน

2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดังที่ Sheldon(1971; อ้างใน ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542 : 37) พบว่าการเกี่ยวข้องทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา ทรัพย์อุดมมาก(2533 : 37) พบว่า ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์การมีความโน้มเอียงที่จะยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับ อวยพร ประพฤติธรรม(2537 : 99) พบว่า การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของวิทยาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ดังที่ Fukami & Larson(1984; อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 31) ทำการศึกษาความผูกพันขององค์การต่อองค์การของพนักงานขนส่ง จำนวน 114 คน พบว่า ปัจจัยที่มีส่งผลต่อความผูกพันในทางบวก ได้แก่ อายุ อายุงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

อวยพร ประพฤติธรรม(2537 : 100) พบว่า การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

4. ความคาดหวังต่อองค์การ ดังที่ Buchanan(1974; อ้างใน นภาเพ็ญ โหมาศวิน. 2532 : 25-27) พบว่าความรู้สึกว่าความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์การ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวมีลักษณะคลุมเครือและไม่เฉพาะเจาะจงอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือรางวัลจากองค์การ จากการวิจัยพบว่าเมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์การด้วยดีความผูกพันจะมีมากขึ้น แต่ถ้ามีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการตอบสนองขององค์การก็จะเป็นตัวทำลายความผูกพันต่อองค์การ

5. ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ดังที่ Buchanan(1974; อ้างใน นภาเพ็ญ โหมาศวิน. 2532 : 25-26) พบว่าความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์การ โดยเป็นความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับจากองค์การเป็นเสมือนรางวัลตอบแทนจากองค์การให้กับผู้ปฏิบัติงานจากการที่เขาทุ่มเทแรงการให้กับองค์การ ทำให้เขารู้สึกว่าเขาสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การ

ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ(2542 : 20) พบว่า เจ้าหน้าที่กองสาธารณสุขภูมิภาค มีความเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญกับองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 ปัจจัยระดับสาขาวิชา ประกอบด้วย

1. บรรยากาศองค์การ

(1) ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Forehand & Gilmer(1964; อ้างใน Dubrin. 1984 : 405) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น

Pritchard & Karasick(1979; อ้างใน Schneider. 1990 : 11)ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสภาพแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ ทั้งนี้บรรยากาศองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์และการกระทำ รวมทั้งเป็นแรงกดดันของการชี้นำกิจกรรมต่างๆ ด้วย

Reddin(1988 : 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ

Cherrington(1994 : 469-470) ได้กล่าวเพิ่มว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ ดังนั้นบรรยากาศองค์การอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศองค์การบางองค์การมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

(2) แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่นักวิชาการ และนักบริหารที่มีชื่อเสียงในองค์การต่างๆ ได้ให้ความน่าสนใจศึกษามาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 และมีพัฒนาการเรื่อยมา โดยในช่วงแรกๆ ยังไม่มีการให้ความหมายที่ชัดเจนลงไป จนกระทั่งกลางศตวรรษที่ 19 พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

การพัฒนาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Argyris(1958 : 222) ซึ่งใช้คำบรรยากาศองค์การในการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของบทบาทผู้มีส่วนร่วม ขององค์การประเภทธนาคารพบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

เอกสารนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถูกเผชิญกับปัญหาด้านการออกคำสั่ง ความคิดที่สับสนในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นที่มาก การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสรุปเป็นตัวแปร 3 ด้าน คือ

1. ด้านองค์การรูปนัย ได้แก่ นโยบายการปฏิบัติการพรรณนางาน การลดจำนวนสมาชิกเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง

2. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความต้องการ ความสามารถ ค่านิยม การรู้จักตนเอง การขาดการมีส่วนร่วม

3. ด้านองค์การอรูปนัย ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากผู้มีส่วนร่วมในองค์การดิ้นรนอย่างต่อเนื่องในการปรับองค์การรูปนัยให้มีลักษณะของอรูปนัย เพื่อว่าองค์การอรูปนัยจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

Stern & Steinhoff(1963; อ้างใน Owen. 1995 : 189-190) ได้กำหนดปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา ซึ่งมี 5 ปัจจัย คือ (1)บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (2)มาตรฐานของความสำเร็จ (3)การสนับสนุน (4)ประสิทธิผลขององค์การ และ (5)ระเบียบวินัย

2. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า หมายถึง สภาพต่างๆ ในองค์การที่ขัดขวางไม่ให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา รวมทั้งขัดขวางไม่ให้งานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การควบคุมบีบบังคับ และการเข้มงวดกวดขันต่างๆ มีมากเกินไปจนบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย

Owen(1995 : 191-192) ได้ศึกษาปัจจัยทั้ง 2 ด้านของ Stern & Steinhoff ทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การได้เป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์การมีการวางแผนและจัดระบบการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความสำคัญที่งานมากเกินไป ระบบควบคุมอย่างเคร่งครัด ยึดกฎระเบียบมาก

2. คล้ายบรรยากาศแบบที่ 1 แต่ไม่เน้นที่งานมากไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการยืดหยุ่นระเบียบต่างๆ ตามความเหมาะสม

3. บรรยากาศที่มีสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ดี ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร แม้บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ขาดปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่นจึงไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามมาตรฐานได้

4. บรรยากาศที่แตกต่างจากแบบที่ 1 อย่างสิ้นเชิง คือ ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหารบุคลากร

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ห้ามมิให้ผู้ใดนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่มีการวางแผนการจัดระบบงานไม่ดี ผู้บริหารเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไปจนบุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน

Reddin(1988 : 66-79) เจ้าของทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ และนำเสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน(Task Orientation : TO) และมุ่งสัมพันธ์(Relationship Orientation : RO) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การที่เป็นพื้นฐานได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ(System Climate) หมายถึง การปฏิบัติงานตามคู่มือ หรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจาเหมาะกับหน่วยงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ

2. แบบเน้นบุคคล(People Climate) หมายถึง การตระหนักในความเป็น เอกกัตบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคคลในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม(Team Climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข

4. แบบเน้นผลผลิต(Production Climate) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเน้นการใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน

จากการพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่นำเสนอ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมบุคคลเกิดจากบุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อม โดยผู้นำองค์การมีความสำคัญในการกำหนดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ และบุคคลในองค์การรับรู้ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินบรรยากาศองค์การเพื่อการปรับปรุงบรรยากาศให้เหมาะสมกับสภาวการณ์อยู่เสมอ

(3) บรรยากาศในการทำงานขององค์การ

Burke(1994; อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) บรรยากาศเป็นตัวปัจจัยหลักตัวที่ 2 ขององค์การ ปัจจัยแรก คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation) และบรรยากาศเป็นผลลัพธ์ของกลไกจากปัจจัยด้านแบบการแลกเปลี่ยน(Transaction) บรรยากาศองค์การเป็นผลลัพธ์ด้านปัจจัยการแลกเปลี่ยนที่มีความสำคัญต่อจิตวิทยาของสมาชิกในองค์การ ประเด็นนี้สัมพันธ์กับความรู้สึกในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมผลกระทบต่อโครงสร้าง ตลอดจนบทบาทความรับผิดชอบและผลกระทบต่อระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม วัฒนธรรมจะสนับสนุนผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการจัดการที่ทำให้สมาชิกมีเจตคติในการอุทิศตนต่อองค์การ และต่อการสร้างมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Burke & Litwin(1992 : 526) กำหนดบรรยากาศว่าเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์การ เช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวัง และอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กัน

Schein(1990; อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นลักษณะที่สำคัญมากว่าวัฒนธรรมและสนับสนุนวัฒนธรรม และบรรยากาศเป็นการปรากฏทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจน

Schneider(1985; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

Hellriegel & Slocum(1974; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นลักษณะการจัดการทางองค์การกับสมาชิกและสภาพแวดล้อม ในงานวิจัยพบว่า บรรยากาศเกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลขององค์การและความพอใจของสมาชิก การวัดความพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความร่วมมือระหว่างกลุ่ม และความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกรณีศึกษาเดียวกันชี้ว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศสามารถลดระดับการปฏิบัติในองค์การได้ เพราะบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรอิสระที่ได้รับผลกระทบมาจากการดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างทางองค์การ และโครงการฝึกอบรม ตรวจสอบงานเขียน และสรุปว่ากรณีศึกษาบรรยากาศมีหลักเกณฑ์ที่น่าสนใจหลักเกณฑ์เหล่านี้ ประกอบด้วย ความปลอดภัย การจูงใจ คุณภาพการบริการ และนวัตกรรมอย่างไรก็ตามนักวิจัยได้ตรวจสอบบรรยากาศที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

Denison(1996; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมี 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน การมีมาตรฐาน ความขัดแย้ง และเอกลักษณ์ ความคล้ายคลึงกันระหว่างงานวิจัยเรื่องบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรต่างๆ มีความสำคัญกับทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง การสนับสนุน ความเสี่ยง ความร่วมมือ ผลลัพธ์ การตัดสินใจ การสื่อสาร และการจัดการ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความเชื่อ ในขณะที่บรรยากาศอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ และผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

Reichers & Schneider(1990; อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า วัฒนธรรมอยู่ที่ระดับที่มองไม่เห็น ในขณะที่บรรยากาศอยู่ที่ระดับที่ปรากฏชัดเจน

Marquardt(1996 : 70) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการส่งเสริมเรื่องบรรยากาศอย่างกว้างขวาง บรรยากาศการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระบบเปิด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน บรรยากาศการเรียนรู้แบบนี้เป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็นการมีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และเป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Slater & Narver(1995; อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการปฏิบัติการทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบองค์การ ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการเอื้อต่อภาวะผู้นำโครงสร้างแบบเปิด การวางแผนการและกระจายอำนาจ

Kopelman et al.(1990; อ้างใน Kaiser. 2000 : 106-107) บรรยากาศองค์การยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างงาน ระบบการให้รางวัล และนโยบายขององค์การ ลักษณะบรรยากาศมี 5 ด้าน ดังนี้ (1)การเน้นเป้าหมายเป็นความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ และมาตรฐานที่มีอยู่ (2)การเน้นการดำเนินการเป็นวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงานที่รู้จัก (3)การให้รางวัลตอบแทนเป็นการปฏิบัติที่ได้รับรางวัล (4)การสนับสนุนงานเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ และ (5)การสนับสนุนภาวะทางสังคม และอารมณ์เป็นความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การ พวกเขาได้เสนอรูปแบบทางวัฒนธรรม บรรยากาศในองค์การส่งผลต่อความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคล การจูงใจ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน การเรียนรู้เป็นแนวคิดในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคิดนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมทางองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการผลิต และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องจุดมุ่งหมาย ข้อมูลสารสนเทศ การให้รางวัล ทรัพยากร การสนับสนุนการจัดการ นอกจากนี้วัฒนธรรมและบรรยากาศถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และการผลิตขององค์การ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาที่สำคัญของ Argyris(1958 : 23) ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์การอาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคของความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การ ซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาอย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT(Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ Senge(1990) ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

(1) ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์(2540 : 11) ได้นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืน ต่อการแบ่งปันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชวินท์ ธัมมนันท์กุล(2541 : 1) ให้ความหมายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

วรารัตน์ เขียวไพรี(2542 : 42) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขัน และมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วิชัย วงษ์ใหญ่(2542 : 9) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ และเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนผู้ปฏิบัติในองค์การ

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์(2543 : 3) ให้คำจำกัดความว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ(2546 : 11) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การ มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การมีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์(2544 : 11) กล่าวไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

Senge(1990 : 15) นิยามว่าเป็นองค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่ และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้(Learn to Learn)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Garvin(1993 : 80) สรุปไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt and Reynold(1994 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

Bennett and O'Brien(1994 : 42) อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถ ที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การนั้น

Marquardt(1996 : 2) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Gephart & Marsick(1996 : 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับ และปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาบริหารจัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนตนเอง หรือทีมงาน เพื่อทำให้องค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge(1990 : 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน(Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม(Learning Full) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

นอกจากนั้น Senge(1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ(The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ(Personal Mastery)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศ จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง(Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล(Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

2) การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์(Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวล และความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก(Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก จะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจิตใต้สึกนึกจะสามารถกำหนดจุดร่วมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. รูปแบบวิธีการคิด(Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์(Emotional Quotient : EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลุกลามใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพต่างๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่นๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่นๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

1) การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลดี-ผลเสีย ผลแบบกลางๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับ

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ขององค์การ จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำกิจการใดๆ องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ ได้ 2 ประเภท คือ

1.1) สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ(Commitment) จะอุทิศเวลา ให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2) สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม(Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือ รือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุม ของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การ เท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์(Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ(Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธ์ศาสตร์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) สร้างทัศนคติและวิสัยทัศน์ต่อระดับพันธกิจ(Commitment) ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา(Dialogue) และอภิปราย(Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) การสนทนาและอภิปราย(Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ ความคิดของสมาชิกโดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เอกสารนี้สงวนลิขสิทธิ์ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากด้านหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์การนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในสภาพที่เป็นจริง

3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ(Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม(Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ(Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ(Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีกไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์การ อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยแต่ละด้านแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหา ที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

2) เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมี 2 ชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรม เป้าหมายทีละเล็กทีละน้อย

จากวินัย 5 ประการ Senge(1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ(ทำอะไร) หลักการ(การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสารัตถะ(ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้นๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.4 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิด ของ Senge(1990)

ระดับ	วินัยทั้ง 5 ประการ				
	บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	**รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)**	**การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)**	**การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)**	**การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)**
1. การปฏิบัติทำอย่างไร	– ระบุวิสัยทัศน์ของตน – ให้ความแตกต่างของที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น – มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง	– ความคิดความเชื่อ – ทดสอบสมมติฐาน – แยกแยะข้อมูลออกจากสภาวะนามธรรม	– ความจริงสภาพปัจจุบัน – แถลงวิสัยทัศน์รับฟังคนอ่านให้อิสระในการเลือก	– ฝึกหัด – รู้จักการปกป้องตนเอง – เป็นเพื่อนร่วมงานกัน – ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน	– สถานการณ์จำลอง – ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการความคิดและหยั่งรู้ที่ชี้นำ	– วิสัยทัศน์ – เครียดเพื่อสร้างสรรค์กับภาวะอารมณ์ – จิตภวังค์	– อธิบายแนวทฤษฎีกับที่ปฏิบัติ – บันไดสู่การสรุปอ้างอิง – รักษาความสมดุลระหว่างการสืบค้นกับการอุทิศ	– การร่วมฝัน – ความผูกพันกับการคล้อยตาม	– การพูดคุยกัน – การบูรณการและการอภิปราย – ข้อบกพร่องที่เกิดบ่อย	– โครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม – การต่อต้านนโยบาย – การปรับเพื่อสร้างผล
3. สารัตถะความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้นๆ	– การแผ่ขยายผล – การเห็นความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน	– ความรัก/ ความจริง – การเปิดเผย	– เป้าหมายโดยรวม – การเป็นภาคีร่วมกัน	– ปัญหาร่วม – การปรับแนวความคิดปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน	– การมองภาพโดยรวม – การเชื่อมโยงของส่วนย่อย

(3) ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis et al.(1995 : 77-79) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ปัจจัย ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้ : ภายในหรือภายนอก	– องค์การสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งมีผลต่อแนวคิดสร้างสิ่งใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนหรือมุ่งลอกเลียนแบบ
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร	– ผู้บริหารและองค์การสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์(สินค้า/ บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาดูว่าองค์การได้พัฒนาได้สร้างให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร
3. ลักษณะการทำไว้เป็นหลักฐาน : ส่วนตัวหรือสารธารณะ	– องค์การถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครองหรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้ หากมองว่าความรู้อยู่กับเอกบุคคลเมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้หายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคมผลักเข้าไว้ในระบบการปฏิบัติงาน
4. แนวทางการเผยแพร่ : เป็นทางการคือไม่เป็นทางการ	– กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นทางการหรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นตัวแบบทางด้านบทบาท การพบปะ ทานน้ำชา กาแฟกับสมาชิกข้ามสายงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	– การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่หรือมุ่งเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ทำ องค์การชอบการแก้ไขปรับปรุงทีละเล็กละน้อยหรือแบบถอนรากถอนโคน
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจตลาด	– องค์การให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิต ก็จะเน้นการลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรม และการผลิต การวิจัย และพัฒนามากกว่าเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขาย และให้บริการก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาทักษะ : รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	– ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ฝีมือบุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์การที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis et al.(1995 : 79-83) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	– เข้าใจสภาพแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	– หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลองหรือสร้างทักษะใหม่ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	– หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง จะเป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน/ ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	– องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ หรือไม่ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติการให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	– ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับในการแก้ไขปัญหาอาจมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันบ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	– ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นว่าการเรียนรู้มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ สู้สิ่งยาก ค้นหาความรู้อยู่เป็นนิจไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้งๆ ตามนโยบายตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคน ให้มีความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญ
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	– ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างนำมา ซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน	– ผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงานต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมมากเท่าใด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(5) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของ Pedler et al.(1991 : 18-27) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์(Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธ์ศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้(Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม(Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์การ(Looking Us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ(Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2) รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี(Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการ ควบคุมออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3) การแลกเปลี่ยนภายใน(Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น(Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง(Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก(Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวม และรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ(Inter Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตาม และมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้(Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

1) บรรยากาศการเรียนรู้(Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง(Self Development Opportunity for All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ผลงานของ Marquardt & Reynolds(1994 : 51-77) พบว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ ระดับโลก (Global Learning Company) มีลักษณะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม(Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน(Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ(Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน

3. การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก(Empowerment) คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Environmental Scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้(Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้(Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. คุณภาพ(Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ เพื่อการค้า

8. ยุทธศาสตร์(Strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน(Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย(Teamwork and Net Working) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11. วิสัยทัศน์(Vision) การเน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์การ จากความหมาย ความสำคัญ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นชี้ให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(6) ยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้

Marguardt(1996 : 94-99) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. จัดการประชุมกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ลูกค้า ผู้จำหน่าย และผู้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความจริงเร็วขึ้น ส่วนการประชุมเพื่อค้นหาแนวทางในอนาคตสามารถทำให้สมาชิกฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ การวางแผนและการจัดการประชุมที่ดี ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนวิสัยทัศน์ส่งผลต่อนโยบาย และการปฏิบัติขององค์การ

2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ และโครงการการเรียนรู้ที่ดี เพราะการจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์การในเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การ และสิ่งที่สำคัญมากที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เช่น ป้ายประกาศ โปสเตอร์ จุลสาร วีดีทัศน์ สัญลักษณ์ ฯลฯ ผู้บริหารที่ดีควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความร่วมมือกันอย่างกว้างขวาง การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีพลังมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้เห็นความสำคัญ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การไม่ปกปิดปัญหาและความผิดพลาดไว้ การแสดงความห่วงใยกับการพัฒนาบุคคลทุกคน การเพิ่มเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างการเรียนรู้ ได้แก่ การลดข้อจำกัดและกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก การลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง การลดความเคร่งครัดในการควบคุมนโยบาย เพื่อให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น การกำหนดโครงสร้างและขจัดข้อจำกัดขององค์การ การลดการแบ่งแยกชั้นที่มากเกินไป การจัดโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการขจัดระบบราชการและระบบที่บกพร่อง

5. การตระหนัก และการให้รางวัลความดีความชอบต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นได้รางวัล และสิ่งที่ตรงข้าม คือ คนที่ไม่ได้รับรางวัลก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้นองค์การจึงระบุแนวทาง เพื่อให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ๆ ในการเป็นครู นักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้ การตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้เป็นผลดีต่อองค์การในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และความสัมพันธ์ภายในองค์การ

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบาย และกระบวนการขององค์การ การเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ทรัพยากรบุคคลฯลฯ การกำหนดนโยบายที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ สมาชิกควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ กับการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

7. การสร้างศูนย์ การสาธิต และโครงการที่ยอดเยี่ยม ยุทธศาสตร์ที่ดีอย่างหนึ่ง คือ การสร้างศูนย์การสาธิตเพื่อการหมุนเวียนงานช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการสร้างโครงการสาธิต ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบความคิด นโยบายกระบวนการผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดี

8. การวัดขอบเขตทางการเงินกับกิจกรรมของการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ที่สำคัญในด้านการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นถูกตรวจสอบ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดเพียงแค่ด้านการเงิน กำไร การลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงขอบเขตเกี่ยวกับคุณภาพและความพอใจของผู้บริหาร และควรคำนึงถึง การวัดมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ และการมองหารูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การให้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้รับการผลักดันอย่างรวดเร็ว เพราะการสร้างสรรค์ที่เป็นธรรมชาติของบุคคลไม่สามารถกระตุ้นได้ทันที และการเปลี่ยนความคิดที่ยากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดได้ กลุ่มการเรียนรู้ต้องมีจุดหมายปลายทางการเรียนรู้ บุคคลต้องการเวลาในการวางแผน ต้องการโอกาสจากภายนอกทางสังคมและทางด้านจิตใจเพื่อการฟังและการสร้างสรรค์ ซึ่งบางองค์การอาจส่งเสริมให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนกับผู้บริหาร หรือจัดให้มีการศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรม

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุกสถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อการเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดสรรเวลาในการประชุม และจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การจ้างบุคคลภายนอกให้มาเสนอความคิดใหม่ๆ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ การจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

(7) ยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้

Marguardt(1996 : 150-155) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่าความรู้ส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเตอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และวารสาร ฯลฯ บางองค์การมีการสนับสนุน และให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักร้อนที่จัดให้มีการเรียนรู้นโยบายขององค์การ

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์การ ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจการปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์การอื่นๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาต่างๆ บางองค์การมีการสร้างเครื่องมือเพื่อการวัดความสำคัญของการเรียนรู้ และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น และประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้องค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น จัดแรลลี่ให้กับสมาชิก หรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวการณ์แข่งขัน การผลิต เทคโนโลยี ตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ ระยะเวลาส่งผลิตภัณฑ์ รายงานการเปรียบเทียบ ซึ่งระบุการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายในผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ มาแสดงความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ องค์การที่มีการพัฒนา โดยการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม การสร้างความคิดและความรู้ใหม่ๆ ยังเป็นส่วนของการพัฒนาเชิงปริมาณด้วยกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ดีมาปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์การต้องสร้างแนวทางใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นองค์การ ต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลองบางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 10เปอร์เซ็นต์ ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ในองค์การขนาดเล็กการตระหนักถึงระบบบันทึกความจำและประโยชน์มักไม่ได้รับความสนใจ แต่เราไม่ทราบว่า ข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นสมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์การต้องการ สมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ คือ การส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการหมุนเวียนงานและการรวมทีมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์การข้อมูลสารสนเทศ ต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์การ แม้ว่าเป็นภาระแต่ต้องมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกนำไปใช้ และการตัดสินว่า ข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้ และการปฏิบัติการ ดังนั้นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการค้นคว้า แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกัน ควรมีการจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ ต้องมีเก็บการข้อมูล และจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิก และตามเป้าหมายขององค์การเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

เอกสารนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บ และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์การใช้วิธีการในเชิงบวกและเชิงลบ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้พยายามประสานงานกับองค์การต่างๆ ในการสร้าง และรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วย สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่างๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละคน จะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบข้อมูลการปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้ทันสมัยทุกสัปดาห์ และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้ หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูลของสมาชิกทุกคน ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ10 เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน เปอร์เซ็นต์นี้จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมอบรม และผู้ฝึกอบรมก่อนการเรียน ระหว่างการเรียนรู้ และหลังการเรียนรู้

(8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความสามารถขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marguardt(1996 : 122-127) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเอื้ออำนาจและการพัฒนาความสามารถขององค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายการพิจารณาให้รางวัลกับสมาชิกที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ องค์การจำนวนมากไม่มีการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใฝ่เรียน อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีบุคคลที่สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้ และการให้โอกาส องค์การจะแสวงหาผู้นำที่มีศักยภาพ จากบรรดาสมาชิกที่ใฝ่เรียนรู้ และมีประสบการณ์ อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้อาจจะได้รับการส่งเสริมโอกาสจากภายนอกองค์การด้วย

2. การสร้างทีมงานที่สามารถจัดการด้วยตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง เช่น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และเข้าใจกระบวนการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และหน้าที่ภายในกลุ่ม มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม และติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์การ ความสามารถในการจัดการทีมงานด้วยนโยบายกระบวนการ และระบบองค์การ ความเชื่อมั่นภายในกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ และมีความยืดหยุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม

3. การให้อำนาจกับสมาชิกต่อการเรียนรู้และการผลิต บ่อยครั้งที่การให้อำนาจเป็นเพียงข้อตั้งใจเพื่อการจัดการเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดให้น้อยลง แต่ออกความคิดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจสมาชิกด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน เทคนิค และข้อมูลอื่นๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ความรับผิดชอบ

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในหน้าที่การงาน การให้อำนาจ คือ การสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ทีมงานสามารถจัดการทุกอย่างโดยไม่ต้องการจัดการจากผู้บริหาร เพราะการให้อำนาจนี้ช่วยส่งเสริมสมาชิกให้มีการพัฒนามากขึ้น ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างในเรื่องการอ่าน การฟัง การส่งผลกระทบ การศึกษา และการเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเรียนรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกด้วย ควรมีการพัฒนาเครือข่ายสำหรับผู้เรียนรู้และผู้บริหารจากองค์การต่างๆ และควรเปิดใจยอมรับความผิดพลาดและหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้

5. การแนะนำผู้นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมความคิดของสมาชิก และเสนอแนะแนวทางที่ดี สนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่างๆ การสนับสนุนหรือให้รางวัลทางด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ พูดคุยเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้บ่อยๆ การสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อเกิดคำถามหรือปัญหาพยายามให้สมาชิกหาทางแก้ไข หรือหาคำตอบเอง หลีกเลี่ยงที่จะสอน หรือควบคุมสมาชิก และพยายามลดผลกระทบทางด้านลบต่อสมาชิก

6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคล หรือองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้กับทั้งแต่ละบุคคล และองค์การ โดยการเสริมการพัฒนาบุคคลพร้อมกัน เช่น การออกกำลังกาย การให้คำปรึกษาการจัดการด้านการบริการสุขภาพอนามัยของสมาชิก

7. การส่งเสริมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ลูกค้าเป็นแหล่งหนึ่งของข้อมูลด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาคุณภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ จึงมีการเผยแพร่ข้อมูลไปยังลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยน ความรู้จะทำให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ วิสัยทัศน์ทางเลือกใหม่ เช่น ธนาคารจะให้ความรู้ด้านเงินกู้และด้านการลงทุนสวนสัตว์ทำให้เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการดูแลให้อาหารสัตว์ บริษัทคอมพิวเตอร์จะให้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรมจนนำไปสู่การใช้งาน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงทำให้ลูกค้าเกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสร้างประโยชน์ตามมาอีกมากมาย

8. การให้โอกาสทางการศึกษากับชุมชน ชุมชนจะเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก และลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาชุมชน เช่น การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการความร่วมมือในการฝึกอบรม การติว และร่วมสอนในชั้นเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้สถาบันทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวกับสถานประกอบการ หน่วยงานอื่นๆ โดยที่สถานประกอบการ เป็นส่วนหนึ่งของแหล่งความคิดใหม่ๆ ข้อมูล และโครงการต่างๆ หรือการบริการขององค์การนั้นๆ ดังนั้นการสนับสนุนแหล่งข้อมูลทางการศึกษาจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

10. การขยายการศึกษาให้ถึงจุดสูงสุดจากองค์การความร่วมมือ บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริการ่วมมือกับบริษัทอื่นๆ เพื่อการสร้างโอกาส ผลประโยชน์ในด้านการตลาดมากกว่าระยะเวลาที่จำกัด อย่างไรก็ตาม บริษัทที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้ก็มองเห็นประโยชน์ในระยะยาวของความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้ ดังนั้นบริษัทเหล่านั้นจึงปฏิบัติตามแนวทางดังนี้ คือ พิจารณาว่าควรเรียนรู้อะไรจากองค์การความร่วมมือ เรียนรู้ว่าทักษะอะไรที่อาจสร้างขึ้นได้ใน องค์การ และจะสร้างทักษะเหล่านี้ได้อย่างไร สร้างจุดประสงค์ในการเรียนรู้โดยเฉพาะ และการมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(9) ยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

Marguardt(1996 : 174-178) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ คนส่วนใหญ่ยังคงมีความรู้น้อยในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากอินเตอร์เน็ต พวกเขาไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของการบริการออนไลน์ทางการค้า ข้อมูลที่มีอยู่มากมายล้วนมีค่าสมาชิกควรเข้าสู่ฐานข้อมูลสารสนเทศแบบออนไลน์จากองค์การไปสู่สถานศึกษา สถานประกอบการ ผู้เกี่ยวข้อง และแหล่งอื่นๆ ในการเรียนรู้

2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี และสื่อที่หลากหลาย องค์การแห่งการเรียนรู้จำนวนมากพยายามสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ วีดีทัศน์ และการเรียนทางไกล เทคโนโลยีนำมาใช้ในการสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และมีทฤษฎีทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในศูนย์การเรียนรู้ควรมีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยให้แต่ละบุคคลเรียนรู้ได้ดีขึ้น การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีควรเน้นทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิด และการเรียนแบบบูรณการ เพื่อให้สมาชิร่วมกันแก้ปัญหา การพัฒนาการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกสามารถสั่งการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างหรือขยายการสอน การสอนทางวีดีทัศน์ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ใช้เวลาในการฝึกอบรม หรือสอนน้อยลง สมาชิกในพื้นที่ห่างไกลควรได้รับการอบรม ข้อมูลสารสนเทศมีมาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางลง มีการสร้าง ชุดการเรียน และการจำลองเหตุการณ์ สมาชิกเข้าถึงการอบรม ตามเวลาจริงได้ การสอนแบบตัวต่อตัวเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการประเมินการสอนโดยวีดีทัศน์ร้อยละ 90 การฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงกันโดยตรงกับระบบการทดสอบ สมาชิกที่มีการศึกษาต่ำควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดี และจะเพิ่มดิสก์ วีดีทัศน์ และคู่มือเพื่อการพัฒนาตนเอง จากการสำรวจการฝึกอบรมพบว่าสมาชิกชอบการฝึกอบรมแบบใช้การสื่อถึงกันได้ เพราะน่าสนใจ สนุก และใช้เวลาน้อย

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์การ การใช้เทคโนโลยีในการสั่งสมความรู้จากคนภายในและนอกองค์การ องค์การควรเป็นคุณภาพในระดับสูง ตัวอย่างเช่น การใช้วีดีโอเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน และภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การส่งผ่านหรือถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อการเรียนรู้ในองค์การ

5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเองการพัฒนาคุณภาพ และการลดเวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีประโยชน์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี การพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิก ควรมีการออกแบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยี สร้างทักษะที่เหมาะสมให้กับสมาชิก และสนับสนุนการพัฒนาด้วยการบริหารจัดการด้วยองค์ประกอบด้านความเข้าใจ และการพัฒนาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การตั้งชื่อ แฟ้มความสามารถ ฐานความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ความช่วยเหลือแบบออนไลน์ การฝึกอบรมแบบผสมผสานกับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีการจัดเก็บเอกสารแบบออนไลน์ การประเมินด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก และระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบทันเวลาช่วยให้ไม่เสียเวลา และลดต้นทุนการผลิตได้ ทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อสมาชิกเพราะใช้เวลาน้อยลง องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเวลาที่สมาชิกต้องการ ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง การฝึกอบรม และการปฏิบัติจริง ระบบความเชี่ยวชาญอื่นๆ และเครื่องมือที่สนับสนุนการตัดสินใจ

8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีภายในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบระบบเปิด ระบบการพัฒนาอาชีพ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งระบบซอฟต์แวร์จะช่วยรวบรวมเครื่องมือมากมาย ซึ่งจะกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน และเป็นภาษาที่ใช้บ่อยในองค์การ

9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ สมาชิกในองค์การโดยเฉพาะที่มีอายุมากอาจกลัวคอมพิวเตอร์ และไม่เห็นความสำคัญของมันว่า คอมพิวเตอร์สามารถอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น และยุคนี้เป็นยุคเทคโนโลยี ดังนั้นการให้การศึกษากับสมาชิกควรจำกัดเวลาและพลังงาน แต่ควรแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่กันและกัน

10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นถึงบทบาทของผู้ที่แสวงหาความรู้ โดยการใช้ระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ

เอกสารนี้ก็เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำไปใช้ในทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(10) ขั้นตอนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Marguardt(1996 : 179-191) ได้กำหนดขั้นตอนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์การต้องพัฒนาโครงสร้าง รูปแบบที่เหมาะสม พื้นฐานทางทักษะ เทคโนโลยี และอื่นๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้น องค์การแห่งการเรียนรู้ ต่างจากองค์การที่ไม่ใช่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝนและการปฏิบัติตามหลักของการเรียนรู้ ดังนี้

1. การอุทิศตนเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่อุทิศตนในการทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้นี้อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความตื่นตัว ร่าเริง และสมบูรณ์ไปพร้อมๆ กับผลประโยชน์ในการปฏิบัติ

2. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนต่อมา คือ การเชื่อมโยง กระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ บางองค์การสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์การด้วย ภาวะผู้นำระดับสูงเป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ การริเริ่มสิ่งที่ยากๆ ความท้าทายในตอนแรกๆ เกิดขึ้นมาก แต่การให้รางวัลตอบแทนจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงาน การริเริ่มสิ่งที่ยากๆ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเรียนรู้เป็นงานอย่างหนึ่งขององค์การอีกทั้งเป็นการผลิตและบริการ องค์การสามารถเรียนรู้ได้เมื่อทำการผลิต โดยเน้นคุณภาพ และความเร็ว เพื่อเรียนรู้อย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ยังคงมีความรู้ที่มีประโยชน์แม้สมาชิกบางคนลาออกไป

3. การประเมินความสามารถขององค์การกับระบบนำร่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่สำคัญอันดับแรก คือ การประเมินสถานการณ์ขององค์การว่ามีจุดแข็ง หรือจุดอ่อน องค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจและการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ โดยใช้แบบสอบถามของ Marguardt

4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ หลายองค์การได้พัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ เหตุผลที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การมีความสำคัญ คือ ช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ให้แก่สมาชิก จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะช่วยทำให้เกิดแนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยจะสร้างพลังและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูง วิสัยทัศน์ช่วยรักษากระบวนการเรียนรู้ และช่วยนำไปสู่การคิดวางแผนเพื่อองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์การก่อนมองว่าองค์การต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดอย่างเป็นระบบ และการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์การไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ

6. ผู้นำ คือ แบบอย่างและรูปแบบการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ ผู้นำองค์การที่กำลังเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำมีคุณค่าต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างภายในองค์การเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิก และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยตนเป็นโค้ช ผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ Watkins & Marsick(1993; อ้างใน Marquardt. 1996 : 183-184) แนะนำว่า ผู้นำควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ให้โอกาสสำหรับการฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางการปฏิบัติในการลดความผิดพลาด พร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเสมอ พยายามให้คำแนะนำและให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่

7. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอันนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องเน้นว่าการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และความเป็นส่วนหนึ่งของการผลิต การตลาด การแก้ไขปัญหา การเงิน การบริการ และการปฏิบัติการอื่นๆ ขององค์การ ดังนั้นควรให้โอกาสในการเรียนรู้มากๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน

8. การกำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากยุทธศาสตร์ และการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงานและองค์การ ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน ให้เวลาและรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและจูงใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้ โดยยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลว รวมทั้ง

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสริมให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป องค์การต้องพัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ผู้เรียนรู้ การเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงาน คุณภาพโครงการดีเด่น โครงงาน นวัตกรรม รวมทั้งการแสดงผลงานคุณภาพ มีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยการนำเรียนรู้ใหม่ไปใช้ในองค์การ ต้องให้อิสระ และจูงใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และสิ่งตอบแทนกับสมาชิกที่พยายามใช้ความคิดใหม่

9. การลดระบบราชการ และกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว แนวทางแบบราชการมักยึดรูปแบบและระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เข้มงวดจะทำลายพลังและความสร้างสรรค์ และความมี จิตใจที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องกำจัดระบบราชการออกไป ข้อพิจารณาที่ควรใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรื้อปรับระบบองค์การ กำจัดส่วนที่ลดการเรียนรู้ออก แต่การเอื้ออำนาจแก่สมาชิก กำหนดโครงสร้างแบบโครงการซึ่งไม่ใช่อุปสรรคต่อหน้าที่ต่างๆ การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง และการประสานกิจกรรมต่างๆ

10. การเอื้ออำนาจและโอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ สมาชิกต้องการอำนาจ และโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์การได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริการ เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่า ตนมีบทบาทมากขึ้นและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

11. การเพิ่มการเรียนรู้ขององค์การกับกระแสทางธุรกิจ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเจาะเข้าไปในแหล่งที่มีศักยภาพเกี่ยวกับความรู้และความคิด คือ องค์การต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการ และชุมชน ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับ เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

12. การแสวงหาการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ การแสวงหาการเรียนรู้ เพราะโลกใหม่นี้ความรู้ คือ พลังซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับองค์การที่จะพัฒนาความรู้ใหม่ให้กับสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน ทุกระดับ ในการแสวงหาความรู้ องค์การจะกำหนดโครงสร้าง ระบบ และเวลาในการเสาะแสวงหา และปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น เรียนรู้ในเวลาปกติ หลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์การที่ประสบความสำเร็จ ส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้อาจนำไปใช้กับกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ และการโยกย้ายตำแหน่ง การถ่ายโอนความรู้มีทั้งแบบจากบุคคลไปสู่บุคคล และแบบจากฐานข้อมูลไปสู่บุคคล สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมและฝึกอบรมให้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ความคิดใหม่

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และองค์การแห่งการเรียนรู้ดำรงอยู่ได้ด้วยความรู้และการสื่อสารที่มีคุณภาพ ดังนี้ความรู้ควรเข้าถึงง่าย อาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนาปรึกษาหารือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหา และการแก้ไขปัญหาได้ดี

13. ความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้ภายในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้นองค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่างๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลย้อนกลับไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดงกิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ

14. การส่งเสริมการคาดหวัง และการสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การบริหารระดับสูงคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนและหน่วยงานทั้งหมดขององค์การควรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น องค์การควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ใช้โอกาสที่มีอยู่เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การ การเรียนรู้เป็นความสามารถของกลุ่มในการคิด และเรียนรู้ร่วมกัน เหมือนกับครอบครัว การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมควรพัฒนาควบคู่ไปกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ การเข้าร่วมโครงการต่างๆ การพัฒนากิจกรรม และการประเมินการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

15. การเพิ่มการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเครือข่ายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้รวบรวมบทความและหนังสือมากกว่า 50 เล่มเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้มีการร่วมการประชุม และการประชุมเชิงปฏิบัติการควรเชิญผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้มาบรรยายทฤษฎีและแนวปฏิบัติตลอดจนพยายามสนับสนุนการอภิปรายในหัวข้อ เช่น คุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาเรื่องการสร้างความคิดรวบยอด ภาษา และนักวิชาการในสาขาองค์การแห่งการเรียนรู้ บางองค์การเพิ่มศักยภาพด้านพลังและทรัพยากร เพื่อให้ได้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติการในระดับยอดเยี่ยมมาร่วมงาน นอกจากนี้บางองค์การยังเป็นเครื่องมือในการสร้างสมาคมองค์การแห่งการเรียนรู้

16. การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนจะทำให้องค์การไต่ขึ้นไปในระดับสูงได้ องค์การแห่งการเรียนรู้มักจะเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น โดยสำนึกว่า ความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และถือว่าความเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนไปตลอดองค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า ทุกคนต้องเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้นต้องไม่หยุดการเรียนรู้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยสรุปแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยให้บุคคลในองค์การ มีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล ทีมงาน และองค์การ ในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพ ความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

(11) สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับความสนใจในโลกแห่งธุรกิจและได้นำความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา Weller & Weller(1997); Marsick & Watkins(1994); Issacson & Bamburg(1992); Senge & Lannon-Kim(1991); Dalin(1996; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) นักวิชาการหลายท่านมุ่งเน้นวินัย 5 ประการของ Senge(1990) เพื่อนำมาเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วๆ ไปของสถานศึกษา มีบทความหลายบทความแนะนำเกี่ยวกับลักษณะและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และแสดงตัวอย่างที่เจาะจงด้านการศึกษา Fullan(1995) and Kerka(1995; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) คำนึงถึงการสร้างการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา Fenwick(1996; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) กำหนดศักยภาพของการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องผ่านการทดลอง และการเปลี่ยนแปลงผลงาน ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่อาศัยการตรวจสอบขององค์การ

DuFour(1997; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) ได้ทำการสำรวจความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของครูกับนักศึกษา พบว่า สถานศึกษาไม่สามารถสร้างนักศึกษาให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากครูที่เป็นแบบอย่าง เขาพยายามพัฒนาสมาชิกให้มีส่วนร่วมสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบในการพัฒนาประกอบไปด้วยหลักสูตร ทีมงานที่มีวินัย การสังเกตเพื่อนร่วมงาน กลุ่มศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ และเวลาที่เพียงพอสำหรับการร่วมกันสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Marsick & Watkins(1996; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 27) พิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการทำให้นักศึกษาผู้ใหญ่ให้เป็นผู้เรียนรู้ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยสนับสนุนการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคลมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการให้โอกาส การถามและการสนทนา

2. ระดับทีมงานมีการสนับสนุนการเรียนผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระดับองค์การมีการสนับสนุนการเรียนโดยผ่านระบบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเอื้ออำนวยแก่ผู้มีส่วนร่วม และมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้พวกเขายังสนับสนุนภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

ในการสัมภาษณ์ Senge & O'Neil(1995) ได้มีการอภิปรายวินัย 5 ประการ และความสำคัญด้านการศึกษา แต่ยังไม่ครอบคลุมกับเป้าหมายของ Senge ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของสถานศึกษาที่จะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริง Senge เชื่อว่า ถ้าสถานศึกษาปรับเปลี่ยนและพัฒนาวินัย 5 ประการ สถานศึกษาจะได้รับประโยชน์มากมาย

ในขณะที่มีนักวิชาการบางท่าน Jensen(1994); Jude-York(1992); Owens(1995 : 76-77) สำรวจและศึกษาถึงงานของ Senge อย่างลึกซึ้ง การอภิปรายของพวกเขาเป็นการรวบรวมผลงานเกี่ยวกับสาขาบริหารธุรกิจ หรือจิตวิทยา Tourge(1994; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 27) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางด้านจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา แนวทางการสอน และการเรียนรู้ของครูซึ่งกรณีศึกษานี้ถูกจำกัดที่เน้นเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยไม่สนใจอภิปรายถึงวินัย 5 ประการ ทั้งๆ ที่มันก็เกี่ยวข้อง และสามารถประยุกต์ใช้กับการศึกษาได้

Weller & Weller(1997; อ้างใน Keith Kline. 1998 : 28) ศึกษาสถานศึกษามัธยมปลายในรัฐจอร์เจียที่ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษามีการสร้างทีมงานที่เรียกว่ากลุ่มอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ร่วมกัน และกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการประชุมทุกๆ 3 สัปดาห์ ใช้เวลา 30 นาที กับการอภิปรายถึงบทความเกี่ยวกับอาชีพที่เลือกขึ้นมา ซึ่งสมาชิกในแต่ละกลุ่มจะนำเสนอยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจในการจัดการชั้นเรียนและให้เวลา 15 นาที เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้ซักถาม

ในปี 1997 Senge et al. ได้รวมคำถาม เทคนิคที่น่าสนใจ และข้อแนะนำดีๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มาเป็นหนังสือในชุดของ วินัย 5 ประการ เรื่อง สถานศึกษาที่เรียนรู้ : คู่มือวินัย 5 ประการ สำหรับการศึกษา เขาสนับสนุนให้นักวิชาการหันมาสนใจ กับวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการส่งเสริมความเข้าใจในการเรียนรู้จากสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีภาพแสดงการส่งเสริมความเข้าใจแก่นักวิชาการ ในสถานศึกษา นอกนั้นมีภาพถ่ายของเหตุการณ์ต่างๆ ของการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของ Senge ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มันเป็นเป้าหมายในแนวทางแนวหนึ่งของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นการเน้นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Senge แนะว่า การแสดงภาพเกี่ยวกับสถานศึกษามีประโยชน์กับการเรียนรู้และความก้าวหน้าของนักวิชาการเพื่อพวกเขาจะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษาและการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้นักวิชาการมีทรรศนะใหม่เกี่ยวกับการที่สถานศึกษาสามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานของ Senge เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กลไกที่มีศักยภาพสำหรับสถานศึกษาที่จะทำการพัฒนานักศึกษา แม้ว่าวินัย 5 ประการเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ และระบบราชการ แต่ควรให้ความสนใจนำมาใช้ในด้านการศึกษา เพราะมีประโยชน์ และสามารถนำไปการประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ยากต่อการหวังผลในระยะสั้น เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และความต้องการ นอกจากนั้นองค์การแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดต่างๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงกรอบแนวคิดของนักคิด นักวิชาการ ที่ได้ศึกษาตามสภาพการณ์และประสบการณ์ที่ประสบ แต่การที่จะนำไปประยุกต์ใช้ควรได้พิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม การนำแนวคิดหนึ่งไปพัฒนาองค์การจำเป็นที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจ กับบุคคลก่อน เพราะการที่บุคคลมีการรับรู้ก็จะนำไปสู่การสร้างเจตคติในบุคคลจนถึงขั้นนำไปปฏิบัติเป็นนิสัยได้

3. วัฒนธรรมองค์การ

(1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดที่กว้างขวาง ซับซ้อน และมีหลายความหมาย บางครั้งจึงสับสน ส่วนใหญ่จะใช้ในความหมายที่เป็นระบบของกฎ บรรทัดฐาน และสัญลักษณ์ที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และเป็นพื้นฐานของการกระทำ เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกหรือบุคลากร และผู้บริหารตัดสินใจแสดงพฤติกรรม วางแผน และปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงกระทำ Pitre & Henry(1989 : 417) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาบุคคล และกลุ่มบุคคล Hunt(1975 : 25) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมจะกำหนดเป็นกรอบของการแปลความหมาย สำหรับสร้างจิตสำนึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การ Evers & Lakomski(1991 : 114) วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของความหมายร่วม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถแปลความหมาย และการกระทำภายในสภาพแวดล้อมของตน Drake & Row(1986 : 91); Evers & Lakomski(1991 : 116) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นระบบของการร่วมกันในสัญลักษณ์ และความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของค่านิยมร่วมที่เชื่อว่าอะไรสำคัญ การปฏิบัติงาน อย่างไร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ในองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุม วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นวิถีทางของการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันในองค์การ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Robbins(1990; อ้างใน Deal & Kennedy. 1982) ได้ให้แนวคิดว่า วัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์การยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน (Anderson. 1988 : 83) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมเป็นความคาดหวังร่วมที่สร้างบรรทัดฐาน มีอิทธิพลที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การ Hoy & Miskel(1991 : 33)

Weihrich & Harold (1993 : 334) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาที่ยาวนาน วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่คงที่ และยากที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากสิ่งที่บุคลากรพูด ปฏิบัติและคิด

Newstrom & Davis(1993 : 471) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของคติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นวิถีปฏิบัติของกลุ่มบุคคลเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น Schermerhorn et al.(1991 : 79) เป็นวิถีทางที่สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกัน วัฒนธรรมประกอบด้วยปรัชญาที่ชี้นำนโยบายขององค์การไปยังบุคลากร Robbins.(1990; อ้างใน Pascale & Anthony. 1981) เป็นวิถีทางของการกระทำสิ่งใดๆ จนเป็นประเพณี เป็นเจตคติ และเป็นค่านิยมที่ส่งผลต่อทุกคน

Hoy & Miskel(1991 : 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ ประเพณี และความเชื่อขององค์การไปยังสมาชิกที่ทำให้องค์การแตกต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรมองค์การได้พัฒนาแนวคิดเพื่อนำไปใช้ 2 แนวทาง Evers & Lakomski(1991 : 115) คือ (1)เป็นตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวแปรอิสระภายนอก และเป็นตัวแปรภายในที่เป็นคุณลักษณะของค่านิยม หรือแบบของค่านิยมในองค์การ (2)เป็นคำอุปมา(Root Met Abhor) ซึ่งเปรียบเทียบว่า องค์การเป็นเสมือนบางสิ่งบางอย่าง แนวคิดทั้ง 2 ทางนี้วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือนระบบควบคุม เป็นระบบความเชื่อที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การ เป็นตัวชี้นำให้บุคคลเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม เป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดความหมาย และทำให้สมาชิกในองค์การรู้ว่าควรทำอะไร โดยที่ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล เป็นหลักการที่กำหนดว่า อะไรสำคัญ และค่านิยมเป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล ปรากฏให้เห็นในรูปของข้อความต่างๆ เช่น คำขวัญ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงแนวคิดว่า องค์การนั้นยึดมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องใด Weihrich & Harold (1993 : 334)

(2) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Schein(1993 : 5-7) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมจะต้องมีความหมายลึกซึ้งในระดับคติฐาน หรือความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วมกัน โดยยอมรับร่วมกันอย่างไม่มีข้อสงสัย โต้แย้ง เป็นไปตามวิถีทาง สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ คติฐานและความเชื่อเป็นการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อปัญหาของกลุ่ม 2 ประการ ได้แก่

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจำเป็นต้องสามารถปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลง และมุ่งพัฒนาให้เกิดความสอดคล้องกับองค์ประกอบต่างๆ ในแบบวงจร ดังนี้

1) พันธกิจและยุทธศาสตร์ ได้แก่ พันธกิจหลัก หรือพันธกิจสำคัญ และพันธกิจทั่วไป รวมทั้งพันธกิจแฝงหรือหน้าที่แฝง

2) เป้าหมายซึ่งตรงตามพันธกิจหลัก

3) วิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งงาน ระบบการให้รางวัล ระบบการให้อำนาจหน้าที่ และการเลื่อนตำแหน่ง

4) การวัดผล เพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ เช่น มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการควบคุมติดตามผล เป็นต้น

5) การปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุง

2. ปัญหาการบูรณาการภายใน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องตรงกันในการสร้างความเข้าใจในความหมายร่วมของสมาชิก ดังนี้

1) ภาษาและความคิด การสื่อความหมาย และความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

2) ขอบเขตของกลุ่ม การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือคุณสมบัติของสมาชิกของกลุ่ม

3) อำนาจและสถานภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรตำแหน่ง การให้อำนาจ และการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ

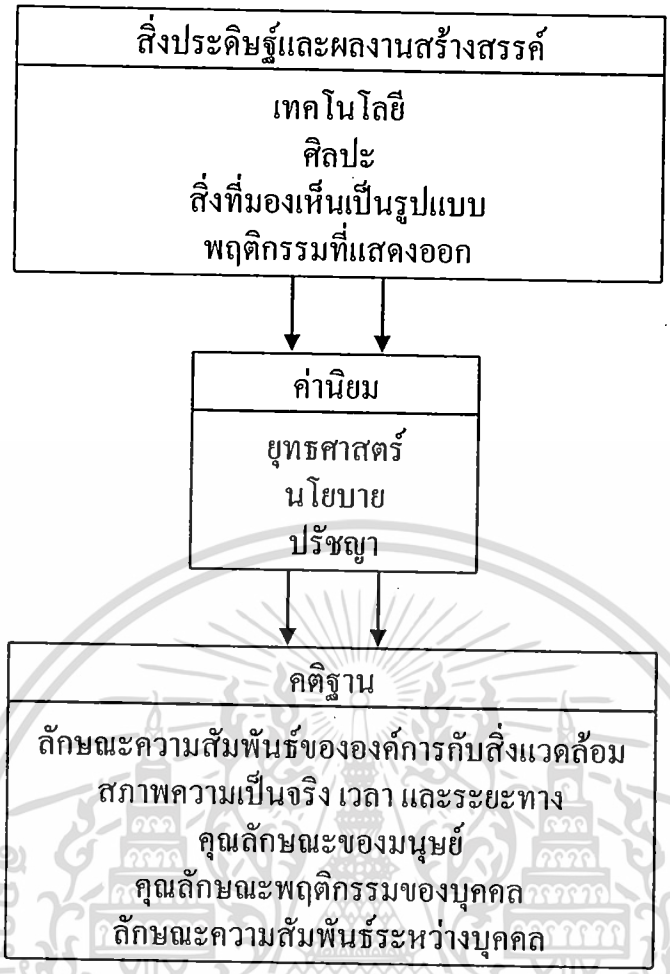
4) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การปฏิบัติงานภายใต้กฎกติกาเดียวกัน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดความเป็นมิตร และความสนิทคุ้นเคยกัน

5) รางวัลและการลงโทษ การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรรางวัล หรือการกำหนดการพิจารณาลงโทษ ทุกคนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมใดจะได้รับการยกย่องเชิดชู และเป็นตัวอย่างที่ดี บุคคลที่จะได้รับรางวัลต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

6) อุดมการณ์และความเชื่อ ซึ่งเป็นการชี้นำการกระทำในสถานการณ์บางอย่างหรือหลายอย่างที่สมาชิกสามารถตอบสนองได้อาจจะเป็นค่านิยมสำคัญขององค์การ และเป็นกลุ่มของคติฐานที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

Schein(1993 : 5-7) อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบหรือแบบแผนของคติฐานของกลุ่มบุคคล คติฐานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมมีสภาพคงที่ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเป็นแบบแผนทั้งหมดของชีวิตของกลุ่มหรือสังคม เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงจึงเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์พัฒนาจนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก และการยอมรับร่วมกันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ วัฒนธรรมจึงมีสภาพคงที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สมาชิกใหม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม 3 ระดับ คือ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์(Artifacts or Artifacts and Creations) หมายถึง สิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น วัฒนธรรมระดับนี้สามารถมองเห็นได้ เป็นสภาพทางกายภาพ และเป็นผลของเทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น ภาษา สิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะ และพฤติกรรมที่เปิดเผยซึ่งสังเกตได้ง่าย แนวคิดทางวัฒนธรรมให้ความสนใจในความหมายของพฤติกรรมว่าความหมายสำคัญมากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออก แต่วัฒนธรรมระดับนี้เข้าใจความหมายได้ยาก

ระดับที่ 2 ค่านิยม(Values) เป็นความเชื่อที่เกิดจากกระบวนการถ่ายโยงความรู้ ความเข้าใจในความสำเร็จจากการแก้ปัญหา เป็นความคิด ความรู้สึก และเป็นการยอมรับร่วมกันของสมาชิกว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ควรทำอะไร อย่างไร ค่านิยมมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบในระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่สมาชิกให้ความหมาย และอธิบายหรือให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรม ค่านิยมประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น ค่านิยมแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1)ค่านิยมที่ยังมีข้อโต้แย้งได้ เรียกว่า ค่านิยมที่รับไว้(Espoused Values) เป็นสิ่งที่บุคคลอธิบาย และให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรมว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ และควรทำอะไร แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ได้กระทำจริงๆ ในสถานการณ์ต่างๆ และ (2)ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชื่อที่ยอมรับ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยกว่าค่านิยมที่รับไว้ เรียกว่า ค่านิยมที่นำไปใช้(Values in Use) หรือทฤษฎีที่นำไปใช้(Theory in Use)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hunt(1991; อ้างใน Argyris. 1958) ค่านิยมนี้เรียกว่า คติฐานซึ่งเป็นค่านิยม ที่สามารถวัดได้ ทดสอบได้ และพิสูจน์ได้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน

ระดับที่ 3 คติฐานเบื้องต้น(Basic Underlying Assumption or Assumptions) คือ ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดการยอมรับ คิด และรู้สึกร่วมกันโดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยที่สุด เป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มว่ายอมรับอย่างไร คิดอย่างไร และรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่างๆ ตัวอย่างของคติฐาน เช่น ความเชื่อที่ว่า ธุรกิจต้องการผลกำไร สถานศึกษาเป็นสถานที่ให้การศึกษา ยาช่วยบำบัดรักษาให้มีชีวิตยืนยาว คติฐาน และค่านิยมมีปฏิสัมพันธ์กัน Schein(1993) ศึกษารูปแบบคติฐานจากแนวคิดของ Kluckhohn & Strodtback (1961; อ้างใน Schein. 1993 : 372) โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญเกี่ยวกับบุคคลธรรมชาติ และพฤติกรรมเป็นความเชื่อ ที่สำคัญ 5 ด้าน คือ (1)ด้านลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม (2)ด้านสภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา และระยะทาง (3)ด้านคุณลักษณะของมนุษย์ (4)ด้านลักษณะของพฤติกรรมของบุคคล และ (5)ด้านลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คติฐานสามารถค้นพบได้จากการตรวจสอบวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 อย่างระมัดระวัง หรือจากการสัมภาษณ์เพื่อหารูปแบบของวัฒนธรรมซึ่งต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เมื่อค้นพบคติฐานแล้วแบบแผนของวัฒนธรรมจะปรากฏ ทำให้เข้าใจได้อย่างแท้จริงว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ เพราะอะไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น มีเหตุผลอะไรอยู่เบื้องหลัง

(3) การจัดแบ่งวัฒนธรรมในสถานศึกษา

นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมในสถานศึกษา ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมในสถานศึกษาแตกต่างกัน ดังนี้

Sergiovanni et al.(1993 : 220-221; Sergiovanni & Starratt. 1993 : 93, Schein. 1993) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมในสถานศึกษาได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์(Artefacts) ได้แก่ สิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรม ที่มองเห็นได้ และสังเกตได้มี 2 ประเภท คือ (1)สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artefacts) ได้แก่ ระบบของภาษาที่เกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมา(Stories) ตำนานหรือเรื่องเล่า (Myths) (2)สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีปฏิบัติ พิธีการ หรืองานพิธี และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์อื่นๆ ในสถานศึกษา

ระดับที่ 2 แนวความคิด(Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่วๆ ไป ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งชี้นำให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎระเบียบและบรรทัดฐานของบุคคล

เอกสารนี้มีไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับที่ 3 ค่านิยม(Values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาหรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เช่น ประเมินคุณค่าของการกระทำ ประเมินกิจกรรม ให้ลำดับความสำคัญ และประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้าม(Taboos)ขององค์การ เป็นพันธกิจขององค์การ เป็นนโยบายการศึกษา และนโยบายของการบริหาร

ระดับที่ 4 คติฐาน(Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในสถานศึกษาเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์การ บุคคลในองค์การและบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงธรรมชาติขององค์การ คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับข้างต้น แม้ว่าจะเป็นลักษณะนามธรรม แต่คติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน

ดังนั้นความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยา และกลุ่มที่ 2 นักศิลปวิทยาและนักวิชาการอื่น นำมาจัดระบบและแบ่งเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาวัฒนธรรมในสถานศึกษา คือ แนวคิดของกลุ่มที่ 1 เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นไปอย่างมีความหมาย มีระบบระเบียบ และมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาวัฒนธรรมในสถานศึกษาควรมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ (1)ค่านิยม ทักษะ ประสบการณ์ ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล (2)สภาพเศรษฐกิจสังคม หรือสภาพแวดล้อมของในสถานศึกษา (3)ประวัติ ประเพณี บุคคลดีเด่นในอดีต เรื่องราวที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของในสถานศึกษา และ (4)พิธีปฏิบัติ พิธีการ คำอุปมา วิธีการดำเนินงานและโครงสร้างของสถานศึกษา แนวคิดของกลุ่มที่ 2 เป็นผลของความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จตามอุดมการณ์ เป็นพลังผลักดันให้เกิดการอนุรักษ์ การพัฒนา การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งศิลปะ ความวิจิตรงดงามทั้งหลาย วัฒนธรรมในสถานศึกษาควรมีองค์ประกอบที่เป็นปรากฏการณ์ต่างๆ ดังนี้ (1)ความกว้างขวาง หลากหลายของเนื้อหาวิชา หลักสูตร และกิจกรรม (2)สิ่งที่แสดงออกทางทักษะวิชาการ และศิลปะ (3)สภาพความเป็นจริงหรือเหตุการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และการสนับสนุนจากชุมชน และ (4)การแสดงออกด้านอื่นๆ ที่ปรากฏให้เห็น และแสดงถึงวัฒนธรรมในสถานศึกษา เช่น กิจกรรมในสถานศึกษา กิจกรรมกับชุมชน จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 กลุ่มข้างต้น ได้กำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมในสถานศึกษาที่เป็นคุณลักษณะสำคัญพื้นฐานสำคัญ 2 มิติ

1. มิติด้านความคิดที่เป็นนามธรรม ปรากฏให้เห็นได้ยาก แต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาประกอบด้วย ค่านิยม ปรัชญา และอุดมการณ์

2. มิติด้านรูปธรรมและสัญลักษณ์ ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) สิ่งที่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปแบบของความคิดและข้อความ ทำหน้าที่สื่อความหมายระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา ได้แก่ (1)เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (2)หลักสูตร (3)ศัพท์ขององค์การหรือภาษา (4)คำอุปมา (5)ประวัติและเรื่องราว (6)บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่าง และ (7)โครงสร้างองค์การ

2) สิ่งที่เป็นวัตถุปรากฏให้เห็นชัดเจนและสัญลักษณ์ ประกอบด้วย (1)สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ (2)สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานของสมาชิกในสถานศึกษา และอนุสาวรีย์ (3)เครื่องหมายหรือตราสถานศึกษา และคำขวัญของสถานศึกษา และ (4)เครื่องแบบสถานศึกษา

3) พฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตามหน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย (1)พิธีหรือระเบียบพิธี (2)พิธีการหรืองานพิธี 3)การเรียนการสอน (4)วิธีดำเนินการ (5)กฎระเบียบและแนวปฏิบัติ รางวัลและการลงโทษ (6)การสนับสนุนทางจิตวิทยา และการสนับสนุนทางสังคม และ (7)รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ของผู้ปกครองและชุมชนต่อสถานศึกษา

สรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน เพราะประกอบด้วยเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ประวัติศาสตร์ ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ ประเพณีการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีกำหนดเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(4) วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke & Litwin(1992 : 532) อธิบายถึงตัวอย่างองค์การ โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นการรวบรวมบทบาท ค่านิยม หลักการแบบเปิดเผยและแบบปกปิด และพฤติกรรมองค์การ

Schein(1993 : 18-40) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบหนึ่งของการร่วมแสดงความคิด ค่านิยม และการสมมติฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพฤติกรรมรายบุคคล หรือพฤติกรรมกลุ่มที่ได้รับการยอมรับและได้รับรางวัล หรือถูกลงโทษเป็นบรรทัดฐานทางด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อว่าบรรทัดฐานอย่างหนึ่งจะกลายเป็นความเชื่อ และในที่สุดก็กลายเป็นการสมมติฐาน การสมมติฐานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในระบบขององค์การ เขากล่าวว่า ความแน่นอนและความชัดเจนของการสมมติฐานทางวัฒนธรรมส่งผลต่อรูปแบบของการรับรู้ การคิด การรู้สึก การแสดงพฤติกรรม การให้ความสำคัญ ความมั่นคง และความสะดวกสบาย ตามที่เขากล่าวไว้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เขายังคงกล่าวด้วยว่า ยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับพันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับจุดมุ่งหมายขององค์การนั่นเป็นการเชื่อมโยงไปถึงการที่สมาชิกพัฒนาพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวิถีทางไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และ

เอกสารนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมทางองค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กันรวมถึงเรื่องทักษะ และความรู้ขององค์การที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาวะแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมถ้าสมาชิกพัฒนาความสัมพันธ์เกี่ยวกับค่านิยม การใช้ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างกลไกทางวัฒนธรรม Schein และ Lundburh(1990, 1996; อ้างใน Kaiser. 2000 : 81) รายงานว่า วัฒนธรรม มี 3 ระดับ ที่ระดับลึกสุด คือ การสมมติฐานเบื้องต้น ระดับที่สอง คือ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับความจริงและระดับสูงสุด คือ รูปแบบที่สามารถสังเกตได้ของพฤติกรรม กิจกรรม ภาษา และวัตถุที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น

Trice & Beyer(1993; อ้างใน Kaiser. 2000 : 81) กล่าวว่า ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานจะพัฒนาวัฒนธรรมทางความคิด สร้างมาตรฐานทางองค์การสำหรับการอธิบาย พิจารณาพฤติกรรมสะสม และพฤติกรรมรายบุคคล วัฒนธรรมเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่ดีของผู้นำเช่นกัน ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในด้านความคิด การเปลี่ยนแปลงค่านิยม การเปลี่ยนทัศนคติและการเรียนรู้แนวทางใหม่

Heifet & Laurie(1998; อ้างใน Kaiser. 2000 : 83) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงกลวิธีทางทฤษฎี ประการแรก คือ สิ่งที่ผู้นำให้ความสนใจทำการวัดและควบคุมแนวทางที่ผู้นำแสดงออกในเหตุการณ์สำคัญ บทบาทอันรอบคอบที่แสดง และแนะนำเพื่อการจัดให้รางวัล ความรู้สำนึกและสถานภาพการรับสมัครการคัดเลือก และการเกษียณอายุ ประการสอง คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบและการปฏิบัติการการออกแบบรูปแบบองค์การทางกายภาพ ได้แก่ เรื่องราว ตำนาน สัญลักษณ์ขององค์การ การกำหนดอย่างเป็นทางการ ทางปรัชญา ทางกฎหมาย บทบาทที่สำคัญของผู้นำองค์การ คือ การเป็นผู้กระตุ้นการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

Schien(1994; อ้างใน Kaiser. 2000 : 84) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากวัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแบบทางราชการ เขากล่าวว่า สมาชิกมีบทบาทสำคัญมากเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ข้อผูกมัด และสติปัญญา

Marquardt(1996 : 69) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมเป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้ Marquadt และ Watkins & Arsick(1996, 1993; อ้างใน Kaiser. 2000 : 85)

1. สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
2. วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรงและความน่าเชื่อถือ
3. ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการกล้าเสี่ยง
4. ทรัพยากรต่างๆ ถูกนำมาใช้ในการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ
6. ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าคือโอกาสอันดี
7. คุณภาพของชีวิตการปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาเทศบาล จากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cook et al.(1989) พบว่าวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ให้ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวคือลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ สัจการแห่งตน บุคคลและการกระตุ้นและมุ่งไมตรีสัมพันธ์ บุคลากรในวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้อธิบายถึง บรรยากาศขององค์การเป็นแบบเปิด และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันการทำงานมีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม เน้นการประสานงานมีการพัฒนาบุคลากร และเป้าหมายความสามารถในการทำงานสูง บุคลากรในองค์การยอมรับแนวความคิดหรือการปรับตัวสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงองค์การและให้การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ผู้บริหารในองค์การแบบนี้จะเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และจะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งองค์การต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จ มุ่งสัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้นและมุ่งไมตรีสัมพันธ์

ในทางตรงกันข้ามลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีในหลายๆ องค์การในปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การ(Reorganization) เนื่องจากเกิดมีการลาออกสูงมาก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบนี้ คือ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาสูง มีบรรทัดฐานการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความต้องการความมั่นคง(ผู้นำมุ่งงาน), ต้องการมั่นคง(ผู้นำมุ่งบุคคล) ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย ยึดระบบราชการ การพึ่งพา การหลีกเลี่ยงเจ้าระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ และมุ่งเห็นตรงกันข้าม ในรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวนี้ในกรณีที่พนักงานมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือทำงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลเพียงเล็กน้อย แต่ตรงกันข้ามถ้ากระทำความผิดจะมีการลงโทษ คือ เน้นการเสริมแรงทางลบ ทำให้สร้างผู้บริหารที่จำเป็นต้องยึดการทำงานที่มีระเบียบ กลัวการกระทำผิด และมุ่งเน้นงานสูง รวมถึงการคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างการทำงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพจะทำให้บุคลากรในองค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะนี้ พึ่งพาผู้บริหารหรือผู้ตรวจการมากที่สุด การที่ไม่มีหน่วยการสรรหาบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ดี ไม่มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ ในการสนับสนุนความก้าวหน้า การช่วยเหลือการส่งเสริม และไม่มีไมตรีสัมพันธ์กับทุกๆ ฝ่าย ทำให้องค์การ

เอกสารนี้ ... ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ในทางลบ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนี้ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานลดลง และมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกโอนย้ายของบุคคลในองค์การและพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จะมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์การคือ หลีกเลี่ยงจากความผิด เน้นความคงที่ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานในรูปแบบเก่าๆ ที่เคยทำกันมาเน้นการตรวจสอบหน้าที่และระเบียบวินัย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว นำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การลดต่ำลง เช่น ในองค์การระบบราชการต่างๆ ซึ่งจะทำให้การริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาบุคลากรน้อยลง

ในอีกเป้าหมายหนึ่งของการศึกษาของ Cook et al.(1989) ในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความคาดหวังต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์การของผู้ประเมินพบว่า บุคลากรในองค์การมีความต้องการ ความสำเร็จ สัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้นและมุ่งไมตรีสัมพันธ์ หรือในรูปแบบสร้างสรรค์มากที่สุด ในทางตรงกันข้าม รูปบแบตั้งรับ-เฉื่อยชา, ตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความต้องการน้อยมาก ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างรูปแบบสร้างสรรค์ และแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา, ตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในแนวทางบวก

วัฒนธรรมองค์การมีปัจจัยหลายรูปแบบ บางวัฒนธรรมเข็มแข็งคือ อยู่ในทิศทางบวกและเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และมีจุดมุ่งหมาย เช่น การทำงานเป็นทีม และการยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเหตุผลนี้จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง แต่ถ้าวัฒนธรรมอ่อนแอหรือเป็นแนวทางลบ เช่น มีการแข่งขัน และมีข้อต่อต้านอยู่ตลอดเวลา องค์การนั้นจะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความรู้สึกร่วมและตรงกันของค่านิยมความคาดหวังของตนเองกับองค์การไม่ชัดเจนทำให้เกิดสับสนในการทำงานและคุณภาพงานลดลงได้ ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาโดยตรงทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดต่ำลง อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ไม่สามารถพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติทางบวกอย่างเต็มที่ การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้าก่อให้เกิดปัญหาภายในสถานศึกษาสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักศึกษาซึ่งเป็นทรัพยากรอันสำคัญของประเทศชาติในอนาคต

4. ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารสถานศึกษาได้ประสบผลสำเร็จนั้นล้วนมีคุณลักษณะที่เหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งมีทักษะ หรือความรู้ที่มีผลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ประการได้แก่ ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลและการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ ความตระหนักในตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารนับเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจ เพราะความคิดสร้างสรรค์ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถเพิ่มคุณภาพและประสิทธิผลของงาน และของคน ดังนี้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

Guilford(1962 : 135) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมอง และเป็นความสามารถที่จะคิดได้หลายทิศทางหรือเป็นอเนกนัย(Divergent Thinking) และความคิดสร้างสรรค์นี้ประกอบไปด้วยความคล่องแคล่วในการคิด(Fluency) ความคิดยืดหยุ่น(Flexibility) และความคิดแปลกใหม่(Originality) คนที่มีลักษณะดังกล่าวจะต้องเป็นคนกล้าคิด ไม่กลัวถูกวิพากษ์วิจารณ์ และมีอิสระในการคิดด้วย

Andeson & et al.(1970 : 90) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงความคิดใหม่ๆ อันเป็นการกระทำของบุคคลที่เลือกมาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ผ่านมา เพื่อสร้างรูปแบบอย่างใหม่ ความคิดใหม่ หรือผลผลิตใหม่ และถือว่าทุกคนเกิดมาพร้อมกับศักยภาพทางการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ทุกระดับอายุและทุกสาขา ถ้าจัดประสบการณ์ให้เหมาะสม

Torrence(1971 : 211) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด บุคคลสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ในกลายแบบ และผลของความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนั้นมีมากมายไม่มีข้อจำกัดเช่นกัน

McCandless & et al.(1978 : 216-217) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรม ที่เป็นทั้งกระบวนการของผลผลิต ในแง่ของกระบวนการสร้างสรรค์ สามารถพิจารณาในรูปของการคิดอย่างซับซ้อน ความสามารถที่เห็นความสัมพันธ์ใหม่ๆ ระหว่างวัตถุ หรือเหตุการณ์ และทักษะในการสื่อความหมายความคิดของตนต่อผู้อื่น แกนของคำจำกัดความในแง่ของกระบวนการประกอบด้วยความคล่องในการโยงความสัมพันธ์ และความเป็นเอกลักษณ์(ซึ่งเป็นตัวประกอบของการคิด แบบอเนกนัย) หรือพิจารณาการสร้างในรูปของผลผลิตที่แปลกใหม่ มีความคิดริเริ่มซึ่งเป็นที่ยอมรับ มีความหมาย และมีคุณค่า

พรรณี เกษกมล(2543 : 75-79) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม เป็นความคิดแปลกใหม่ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า เป็นความคิดแบบอเนกนัย ปรุงแต่งความคิดผสมผสานจนเกิดเป็นความคิดใหม่ รวมทั้งการประดิษฐ์ค้นพบสิ่งต่างๆ ตลอดจนวิธีการคิดทฤษฎีหลักการได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ทั้งสิ่งที่เป็นไปได้สิ่งที่เป็นเหตุผล และความคิดจินตนาการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความแปลกใหม่ แต่ต้องควบคู่กับความเพียรพยายามด้วยจึงจะเกิดผลสำเร็จได้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดรวบรวมเหตุการณ์หรือแก้ปัญหาได้มาก กว้างไกลหมายทิศทาง แปลกใหม่และมีคุณค่า โดยสามารถดัดแปลงปรุงแต่งยืดหยุ่น ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และเป็นประโยชน์ รวมทั้งการมีความคิดอิสระในการตัดสิน หรือพิจารณาสิ่งต่างๆ และมีจินตนาการ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์สามารถที่จะพัฒนาได้ทุกระดับอายุ หากมีการจัดประสบการณ์ให้เหมาะสม

เอกสารนี้ได้รับการสงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์

กระบวนการการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความรู้สึกไวต่อปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ รวมทั้งนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่

Reilly & Lewis(1983 : 19-22) เสนอแนวกระบวนการการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นมองปัญหา(Perceive Problem) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมองเห็นปัญหาอย่างที่คนทั่วไปไม่เห็น

2. ขั้นขยายปัญหา(Modifying the Problem) คนมีความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้มองปัญหาในแง่เดียว แต่มองปัญหาในแง่ต่างๆ อาจขยายขอบเขตของปัญหาให้กว้างไกลออกไปจากที่เห็นจริง

3. ขั้นประวิงคำตัดสิน(Suspending Judgment) คือ การประวิงความถูกต้องเหมาะสมโดยการเปิดใจยอมรับในทุกสิ่ง

4. ขั้นผลที่เกิดจากการฝักตัว(Incubating Effect) หมายถึง ผลก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในทางที่บุคคลไม่ได้ใจใส่อยู่กับเรื่องนั้น เมื่อบุคคลยังแก้ปัญหาไม่ได้ก็จะหยุดคิดและล้มเลิกความคิดหลายวันต่อมาเกิดนึกขึ้นได้นั้น คือ ปัญหาแบบแอบซ่อน และฟักตัวอยู่ภายในสมองเงียบๆ นักคิดสร้างสรรค์มักมีช่วงเวลานี้พยายามแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

5. ขั้นแน่วแน่ในการคิด(Sticking With an Idea) ความดื้อดึง คนมีความคิดสร้างสรรค์มักใช้แนวทางแก้ปัญหาในขณะที่คนทั้งหลายสละทิ้งกันหมดแล้ว

(3) อุปสรรคของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล อุปสรรคที่สำคัญอาจสรุปได้ 3 ประการ คือ อุปสรรคด้านการรับรู้(Perceptual Block) อุปสรรคด้านวัฒนธรรม(Cultural Block) และอุปสรรคด้านอารมณ์(Emotion Block)(Simberg. 1971 : 135)

1. อุปสรรคด้านการรับรู้ ได้แก่ การที่คนเราไม่สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริงได้ เป็นเหตุให้การแก้ปัญหานั้นดำเนินไปโดยปราศจากเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน ตัวอย่างอุปสรรคประเภทนี้ เช่น

1) ความยากในการจำแนกปัญหาที่แท้จริงจากปัญหาทั่วไป เปรียบเสมือนนายแพทย์ที่พยายามรักษาคนไข้โดยไม่ทราบสาเหตุของโรคที่แท้จริง หรือเสมือนนายช่างแก้ไขเครื่องยนต์ติดขัดโดยไม่ทราบจุดบกพร่องของเครื่องยนต์

2) การมองปัญหาแคบเกินไป ขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมของปัญหานั้น ซึ่งอาจเป็นด้วยข้อจำกัดในการรับรู้ก็ได้

3) ความไม่สามารถที่จะให้คำจำกัดความ หรือนิยามของปัญหาเป็นเหตุให้สื่อความเข้าใจไม่ตรงกัน

4) ความไม่สามารถที่จะใช้ประสาทสัมผัสทั้งหลายในการสังเกต ซึ่งโดยทั่วไปมักเข้าใจว่าการสังเกตนั้นเป็นการใช้เพียงตามองเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วสามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้งหมด คือตา หู จมูก และกายสัมผัส ช่วยในการสังเกตได้ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

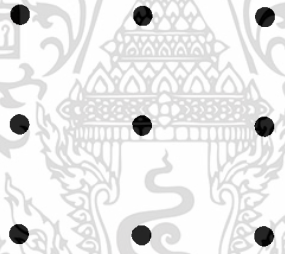
5) ความยากที่จะมองเห็นความสัมพันธ์ของวัตถุ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกันน้อย (Remote Relationship) ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

6) การมองข้ามสิ่งที่ใกล้ตัวหรือสิ่งที่เด่นชัด ซึ่งบางครั้งความเคยชินกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่คุ้นเคยอาจทำให้มองข้ามประเด็นที่น่าสนใจไปได้

7) ความล้มเหลวในการจำแนกเหตุและผล มีหลายสถานการณ์ที่ยากแก่การแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าอะไรเป็นเหตุและอะไรเป็นผลแก่กัน ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงจะไม่ด่วนสรุปสาเหตุและผลจนกว่าจะรู้แน่ชัดเสียก่อน

2. อุปสรรคด้านวัฒนธรรม เป็นผลเนื่องมาจากกฎเกณฑ์ของสังคมซึ่งเป็นสิ่งกำหนดให้บุคคล ต้องมีพฤติกรรมอยู่ในกรอบระเบียบแบบแผนทำให้มีผลต่อการสกัดกั้นความท้าทายต่อการคิดค้นและความเปลี่ยนแปลง อันเป็นคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ตัวอย่างอุปสรรคประเภทนี้ได้แก่

1) ความต้องการทำตามแบบอย่างในกรอบที่ไม่แตกต่างจากผู้อื่น ทำให้รูปแบบพฤติกรรม และการมองปัญหาที่คล้ายคลึงกัน การหาวิธีแก้ปัญหาก็ยึดติดกับระเบียบแบบแผนมากเกินไป ทำให้บางครั้งไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ตัวอย่างเช่น ให้ลากเส้นตรง 4 เส้น ให้ผ่านจุดที่กำหนดให้ 9 จุด โดยไม่ยกปากกาหรือดินสอ และไม่ขีดซ้ำเส้นตรงที่ขีดแล้ว



ผู้ที่สามารถแก้ปัญหานี้ได้มักจะเป็นผู้ที่ยึดติดในกรอบความคิดที่ว่าจะต้องลากเส้นตรงภายในกรอบของจุดทั้ง 9 นี้เท่านั้น ทั้งๆ ที่ปัญหาไม่ได้กำหนดไว้เลย

2) การมุ่งเน้นในความประหยัดและให้สามารถปฏิบัติได้เกินไป ซึ่งมีผลทำให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วเกินไป ทำให้บุคคลไม่พยายามที่จะใช้ความคิดของตนในสิ่งที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำกับของเดิม เพราะการกระทำเช่นนี้ต้องลงทุนทั้งเวลาและเงินมากขึ้น ซ้ำยังไม่แน่ใจในความสำเร็จด้วย

3) ความกลัวที่จะเป็นคนไม่สุภาพเรียบร้อย กลัวผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นบุคคลที่น่ารำคาญ จึงทำให้ขาดความอยากรู้อยากเห็นไม่กล้าที่จะซักถาม หรืออภิปรายในสิ่งที่ตนยังไม่เข้าใจ ทำให้กลายเป็นตนที่ขาดจิตสำนึกแห่งการสืบค้น(Inquiring Mind)

4) การมุ่งในเรื่องการแข่งขัน หรือความร่วมมือกันมากเกินไป บุคคลทั่วไปมักคิดว่าการร่วมมือกันนั้น แต่ละคนต้องลดความคิดของตัวเองลงเพื่อให้สอดคล้องกับความคิดของกลุ่มหรือลดความขัดแย้งลง ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องนัก ความจริงความร่วมมือ หมายถึง การทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมกับบุคคลอื่นได้ โดยต้องสามารถอธิบายหรือชี้แจงความคิดของตนให้ผู้อื่นเข้าใจหรือยอมรับได้ ส่วนการมุ่งแข่งขันจนเกินไปนั้นก็มีผลทำให้บุคคลมองข้ามเป้าหมายที่แท้จริงของงานนั้นไป โดยจะมุ่งเอาชนะแต่อย่างเดียวทำให้ละเลยความคิดริเริ่มของตนเองไป

5) การยึดมั่นในสถิติมากเกินไป การยึดมั่นหรือเชื่อในตัวเลขโดยไม่ได้พิจารณาตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

6) ความยากในการสรุปอ้างอิง พฤติกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่ยากต่อการสรุปอ้างอิงเพราะแต่ละคนก็มีพฤติกรรมเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งแตกต่างกัน จึงเป็นการยากในการพิจารณา มอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้

7) การยึดมั่นในเหตุผลและความจริงมากเกินไป หรือการหลงเชื่อความจริงในอดีตมากเกินไปมีผลทำให้บุคคลขาดความคิดสร้างสรรค์ได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากเราเชื่อว่าพาหนะที่เบากว่าอากาศเท่านั้นที่สามารถบินไปแล้ว จนบัดนี้ก็ยังคงไม่มีเครื่องบินใช้เป็นแน่

8) การขาดความประนีประนอมในความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันเข้าด้วยกัน ส่วนมากแล้วบุคคลจะมีแนวโน้มที่จะต่อต้านหรือไม่ยอมรับความคิดที่ไม่ตรงกับตนโดยสิ้นเชิง และจะยอมรับความคิดตรงกับตนในทันที ลักษณะเช่นนี้มีผลทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา

9) การมีความรู้เกี่ยวกับขอบข่ายงานที่ปฏิบัติมากหรือน้อยเกินไป บุคคลที่มีความรู้น้อยหรือแคบเกินไปก็ไม่สามารถนำมาอภิปราย และสร้างสรรค์ให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้นมาเช่นเดียวกัน บุคคลที่มีความรู้มากหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ก็มักจะมีความรู้สึกว่าความคิดของตนนั้นถูกต้องดีกว่าผู้อื่นเสมอ จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเลย ลักษณะเช่นนี้ก็เป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การนั้นๆ

10) การมีความเชื่อว่าความคิดฝันเป็นสิ่งที่ไร้ค่า บุคคลจึงไม่ยอมรับฟังความคิดความฝันในสิ่งที่แปลกๆ ใหม่ๆ โดยเห็นว่าเป็นเรื่องเพ้อฝันไร้สาระ ซึ่งความจริงแล้วประดิษฐกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่ก็มักได้จากความคิดฝันมาก่อนนั้นเอง

3. อุปสรรคด้านอารมณ์นั้น จัดเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะอารมณ์ของบุคคลอันได้แก่ ความโกรธ ความกลัว ความรัก และความเกลียด เป็นต้น นับว่ามีความสำคัญมากต่อปัญหาและเหตุผล สองสิ่งนี้เปรียบเสมือนหน้าหัวและก้อยของเหรียญคือ ถ้าเหรียญหงายหน้าใดขึ้นอีกหน้าหนึ่งก็จะต้องคว่ำลง เช่นเดียวกับบุคคลถ้ามีอารมณ์เกิดขึ้นสูงความสามารถทางปัญญาและเหตุผลของคนนั้นก็จะต่ำลง นั่นคือ อารมณ์จะเป็นตัวสกัดกั้นความคิดและเหตุผล ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ตัวอย่างอุปสรรคทางอารมณ์ที่สำคัญ คือ

1) ความกลัวที่จะทำผิดหรือทำในสิ่งที่ผู้อื่นมองว่าโง่ ด้วยความกลัวเช่นนี้จึงทำให้สูญเสียความคิดที่ดีๆ ไป เพราะเจ้าของความคิดไม่กล้าที่จะเสนอความคิดนั้นออกมาด้วยเกรงจะถูกผู้อื่นมองว่าเป็นเรื่องที่ไร้สาระ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เป็นการด่วนที่จะตัดสินใจรับความคิดอันแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่เปิดโอกาสคิดหาแนวทาง อื่นที่แตกต่างออกไป ความจริงความคิดอันแรกนั้นอาจไม่ใช่ความคิดที่ดีที่สุดเสมอไป อาจจะมีความคิดอื่นที่ดีกว่าก็ได้ ถ้ายอมรับเสียตั้งแต่ความคิดอันแรกก็จะเป็นการสกัดกั้นความคิดอื่นๆ ไป

3) การยึดติดกับความคิด บุคคลมักจะยึดติดกับความคิดความเชื่อของตน และยากที่จะเปลี่ยนแปลงตามความคิดหรือข้อเสนอแนะของบุคคลอื่น และมักจะต่อต้านความคิดที่ไม่ตรงกับความคิดของตนด้วย

4) ความไม่อดทนอดกลั้นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาที่ยาก บุคคลทั่วไปมักจะมีความมุ่งหวังในผลสำเร็จในงานของตนไว้สูง เมื่องานนั้นประสบปัญหาก็จะเกิดความคับข้องใจ และมุ่งแก้ปัญหานั้นแบบหัวชนฝา ไม่พยายามที่จะรวบรวมสติและความคิดในการหาหนทางอื่นๆ

5) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงเกินไป จริงอยู่ที่ทุกคนมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติ แต่ถ้าความต้องการสูงเกินไปก็ทำให้เป็นโรคประสาทได้ และเมื่อบุคคลต่างก็มุ่งไปที่ความมั่นคงปลอดภัยของตนเองแล้วก็จะมีผลทำให้ละเลยต่อโอกาสที่จะได้รับรู้หรือพิจารณาในสิ่งที่ใหม่ๆ ไปอย่างน่าเสียดาย

6) ความกลัวต่อการนิเทศแนะนำและไม่ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้บุคคลขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสกัดกั้นความสามารถในการแก้ปัญหาและกระทำกิจกรรมสร้างสรรค์

7) การขาดความพยายามที่จะแก้ปัญหาโดยตลอดจนสำเร็จ บุคคลส่วนมากชอบที่จะดำเนินโครงการใหม่ๆ และให้ความสนใจกับโครงการนั้นในระยะสั้นๆ ในระยะยาวบุคคลมักจะขาดการเอาใจใส่ติดตามแก้ปัญหาและหาวิธีการใหม่ๆ มาดำเนินให้โครงการนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

8) การขาดแรงจูงใจการแก้ปัญหา สาเหตุเนื่องจากขาดผู้เห็นด้วยหรือขาดผู้สนใจในแนวทางแก้ปัญหาที่ตนได้เสนอ อาจเป็นเพราะเขาไม่แน่ใจแนวทางแก้ปัญหานั้น หรือมีความรู้ความเข้าใจไม่ดีพอ จึงมีผลทำให้ผู้เสนอทางนั้นขาดแรงจูงใจที่จะคิดต่อไป

(4) ทักษะทางการคิดที่ส่งเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์

Stanish & Bob(1997 : 19-21) ได้กล่าวถึงความสำคัญและลักษณะของสื่อที่เอื้อต่อการส่งเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ โดยกำหนดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. การจินตนาการทางภาพและภาษา(Visual and Semantic Imagery) ความสามารถด้านนี้เป็นองค์ประกอบของกระบวนการทางการสร้างสรรค์และเป็นส่วนประกอบของจิตสำนึกแห่งการสร้างสรรค์(Creative Mind) ด้วย โดยเฉพาะในภาวะสังคมปัจจุบันซึ่งเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ก็ยิ่งมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้และจินตนาการในข้อมูลข่าวสารนั้นอย่างถูกต้อง

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การต่อเติมเสริมแต่(Embellishment of Elaboration) ซึ่งเป็นกระบวนการของความรู้สึกโดยสัญชาตญาณ(Intuitive Process) ผู้มีความสามารถทางสร้างสรรค์อย่างสูงเท่านั้นที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างของการต่อเติมเสริมแต่งสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพ

3. การโยงความสัมพันธ์และอุปมา(Associations and Analogies) เป็นความสามารถในการคิดเชื่อมโยงเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ประสบเข้าด้วยกันสามารถที่จะดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้เป็นสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งความสามารถนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถทางสร้างสรรค์ของบุคคล

Albano(1987 : Abstract) ได้ทำการทดลองฝึกความคิดสร้างสรรค์ภายใต้สมมติฐานที่ว่าความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยทักษะทางสมอง 4 ประการคือ

1. ทักษะด้านจินตนาการ(Imagery)
2. ทักษะด้านอุปมา(Analogy)
3. ทักษะด้านโยงความสัมพันธ์(Association)
4. ทักษะการเปลี่ยนแปลงรูป(Transformation)

(5) ลักษณะผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

Rice(1970 : 69) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ลักษณะดังนี้

1. เป็นคนที่มีไหวพริบ
2. มีความสามารถในการประยุกต์ มีการตอบสนองที่แสดงออกถึงความคิดริเริ่มมีความยืดหยุ่น
3. มีอิสระในความคิดและการแสดงออก
4. สนใจที่จะมีประสบการณ์สิ่งต่างๆ
5. มีความสามารถในการหยั่งรู้
6. มีความรู้และทฤษฎีและเข้าใจคุณค่าของความงาน
7. รู้จักตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายสิ่งต่างๆ
8. เข้าใจสภาพของคนในกระบวนการที่ตนมีส่วนร่วม

Wechler(1978; อ้างใน ประสาท อิศรปรีดา. 2532 : 143) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว(Sensitivity to Surroundings) เป็นผู้มีประสาทสัมผัสที่ดี สามารถรับรู้ในสิ่งต่างๆ โดยที่คนปกติทั่วไปไม่สนใจ

2. มีความยืดหยุ่นทางการคิด(Mental Flexibility) เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญปัญหาจะละทิ้งความคิดเก่าๆ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อมองประเด็นใหม่ๆ หรือมองปัญหาในหลายแง่หลายมุม มากกว่าการยึดอยู่กับแง่มุมใดมุมหนึ่งตามความคิดเดิมที่มีอยู่

3. มีอิสระในการตัดสินหรือพิจารณาสิ่งต่างๆ (Independence of Judgment) เป็นการตัดสินหรือพิจารณาประเด็นปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยไม่สนใจว่าสิ่งที่ตนตัดสินนั้นจะแตกต่างจากคนส่วนใหญ่หรือไม่

4. มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา(Tolerance of Ambiguity) เป็นผู้มีความคิดว่าความเห็นที่ตรงข้าม หรือภาวะปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่า นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความอดทนต่อภาวะที่ไม่แน่นอน(Uncertainty) แม้ว่าจะเผชิญกับภาวะกดดันต่างๆ ในการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาก็ตาม

5. มีความสามารถเชิงนามธรรม(Ability to Abstract) เป็นผู้มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

6. มีความสามารถในการสังเคราะห์(Ability to Synthesize) เป็นทักษะที่จะบูรณการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันให้เป็นรูปแบบใหม่ หรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งมีคุณค่าหรือเกิดประโยชน์มากขึ้น

7. มีพลังและไม่อยู่นิ่ง(Restless Urge) เป็นผู้มีแรงขับหรือแรงจูงใจสูง จะมองปัญหาต่างๆ ในลักษณะที่ท้าทายมากกว่าอุปสรรค จะเป็นผู้ตื่นตัวอยู่กับการคิดค้น หรือเสาะแสวงหาสิ่งไม่รู้อยู่เสมอ มีพลังเหลือล้นที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาที่ยากๆ โดยใช้เวลายาวนานจนกระทั่งประสบผลสำเร็จ

Lugo & Hershey(1989; อ้างใน มาลินี จุฑะรพ. 2536 : 194) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง คือ

1. ชอบสิ่งแปลกใหม่
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เป็นคนใจกว้างที่จะรับประสบการณ์ใหม่ๆ
4. มีความอดทนต่อความผิดปกติ และความไม่เป็นระบบระเบียบได้
5. มีอารมณ์ขัน
6. เป็นคนไม่เครียด

ส่วนกรมวิชาการ(2535 : 15) ได้สรุปบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. มีความคิดอิสระ ไม่ชอบตามอย่างใคร ไม่ยอมคล้อยตามความคิดเห็นของคนอื่นอย่างง่ายดาย กล้าคิด กล้าแสดงออก ชอบแสดงความคิดเห็น ชอบคลุกคลีคนในสังคม ถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง

2. รักที่จะก้าวหน้า เต็มใจทำงานหนัก อุทิศเวลาให้งาน มีความมานะบากบั่นที่จะทำงานยากและซับซ้อนให้สำเร็จจนได้ เปิดรับประสบการณ์อย่างไม่หลีกเลี่ยง มีความเต็มใจเสี่ยงอยากรู้อยากเห็น ตื่นตัวที่จะรับตลอดเวลา กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีแรงจูงใจ มีแนวคิดของตนเอง

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ไวต่อปัญหา รับรู้เร็วและง่าย มองการณ์ไกล มีความสามารถในการคิด หลายแง่หลายมุม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดได้คล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีเก่ามาสู่แนวใหม่ ช่างสงสัยที่คิดจะหาคำตอบ

4. มีความสามารถในการใช้สมาธิ พินิจพิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน

5. มีความคิดริเริ่ม ชอบคิด ชอบทำสิ่งซับซ้อน แปลกใหม่

6. อดทนต่อสิ่งที่ยังไม่แน่ชัด ไม่ขลาดกลัวต่อสิ่งที่ยังไม่ทราบ

7. มีอดทนต่อความไม่เป็นระเบียบกฎเกณฑ์ ไม่ชอบถูกบังคับ

8. มีอารมณ์ขัน ชอบคิดเล่นไปเรื่อยๆ มีจินตนาการ

สรุป บุคคลที่มีลักษณะผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักพบพฤติกรรมอย่างเช่น มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีอิสระในการตัดสินหรือพิจารณาสิ่งต่างๆ มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา มีความสามารถเชิงนามธรรม มีความสามารถในการสังเคราะห์ มีพลังและไม่อยู่นิ่ง มีจินตนาการและมีอารมณ์ขัน

5. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยมิชิแกน The Michigan Leadership Studies(1998; อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 74-79) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมของผู้นำเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำขบวนการของกลุ่มและวัดการทำงานของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลิตผลของกลุ่ม เพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน(Task-Oriented Behavior)

2. พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน(Relationship-Oriented Behavior)

(1) พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน(Task-Oriented Behavior)

เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งมุ่งการทำงานต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือในด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักในแนวทางการกำหนดเป้าหมายการทำงาน

คำว่า มุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทัศนคติ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติงานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย (Initiating Structure) การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทัศนคติและพฤติกรรมการมุ่งงาน ซึ่งประกอบไปด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์(Adaptability to the Situation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ได้เป็นอย่างดี สำหรับผู้นำที่มีการตอบสนองด้านจิตวิทยากับสมาชิกกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องแนะนำการดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การตรวจตราดูแลก็น้อยลงผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือกโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดขนาดของบุคคลและสถานการณ์การปรับยุทธวิธีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่มีต่อทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์

2. การกำหนดทิศทาง(Direction Setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผน และออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา ดังนั้นการกำหนดทิศทางจึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่างๆ ของภาวะผู้นำได้มากขึ้น

3. มาตรฐานในการปฏิบัติงานระดับสูง(High Performance Standards) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มพลผลิตและมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้นำบริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน(Risk Taking and Bias for Action) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและต้องมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน คือ คิดว่าสิ่งที่มีอยู่นั้นไม่ดีจึงต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ การใช้วิธีนี้จะมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อนเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

5. ความสามารถในการตีความตามสถานการณ์/ เงื่อนไข(Ability to Interpret Condition) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์/ เงื่อนไข โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้ (1)หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (2)การรู้วิธีการทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ (3)วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร และ (4)รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ(Frequent Feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการป้อนข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุด

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มปราศจากการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การป้อนกลับมี 2 ประการ คือ (1)สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่าเข้าทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น และ (2)การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พึงพอใจได้อย่างรวดเร็ว

7. การปฏิบัติงานที่มั่งคง-สม่ำเสมอ(Stability of Performance) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง(มีความสม่ำเสมอ) แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ ตราบใดที่ผู้นำของพวกเขายังคงมีความสงบเยือกเย็น ขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่าสิ่งต่างๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

8. การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก(Strong Customer Orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดีหรือมีปัญหา และทำการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

(2) พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน(Relationship-Oriented Behavior)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Interpersonal Relationship) ดังนี้

1. การมุ่งที่บุคคล(Alignment of People) เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพูดคุยระหว่างบุคคล(แทนที่จะมุ่งที่ความต้องการในการจัดองค์การและเป้าหมายขององค์การ) การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ของบริษัทที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทได้

2. การระดมพล(Mobilization)เป็นการรวมกลุ่มระดับบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้นทำให้เกิดการร่วมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการร่วมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (1)การสื่อสารด้วยความชัดเจน (2)การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (3)การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม (4)การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น และ (5)การยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อความหมายของกลุ่ม

3. สร้างความร่วมมือหรือข้อตกลงร่วมกัน(Concert Building) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะร่วมถึงการมุ่งที่บุคคลและการร่วมกลุ่ม เป้าหมายก็คือการสร้างระบบซึ่งจะประเมินตนเองทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการดำเนินต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งผู้สร้างตกลงร่วมกันหรือความร่วมมือในองค์การต้องการทักษะและการเอาใจใส่ต่างๆ เป็นจำนวนมาก

4. แรงดลใจ(Inspiration) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงดลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำ จากการสำรวจและมุ่งศึกษากลุ่มพบว่าประโยชน์ในการสร้างแรงดลใจมี 5 ประการณ์ (1)เป็นการส่งเสริมพัฒนาสติปัญญาของบุคคล (2)ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (3)ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าผู้สร้างแรงดลใจเป็นเหมือนผู้นำ (4)เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น และ (5)สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการสั่งงาน ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดผู้สร้างแรงดลใจนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกของกลุ่ม

5. สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล(Satisfaction of Human Needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและการสร้างแรงดลใจทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของการยอมรับความต้องการการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้สามารถจะผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

6. ทำให้คนเรารู้สึกว่ามีความสำคัญต่อเขา(Making Work Meaningful for People) เป็นวิธีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะรวมถึงการรักษามาตรฐานการสร้างงานสำหรับพนักงานด้วย พนักงานสามารถค้นหาความหมายในการทำงานของเขาโดยผู้นำใช้กลยุทธวิธีง่ายๆ เช่น การอธิบายถึงวิธีการทำงานเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัท หรือสังคมดีขึ้น ตัวอย่างพนักงานบริษัท Coca-Cola พบว่า งานของเขามีความสำคัญมากขึ้นเมื่อเรียนรู้ว่าธุรกิจที่แท้จริงของ Coca-Cola คือ การสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและประชาชน

7. การส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านอารมณ์(Emotional Support and Encouragement) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีมซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน มีการกระตุ้นและยกย่องโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมด้านอารมณ์เป็นการสร้างฝัน กำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระยะยาว การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์และการกระตุ้นจูงใจ อาจทำให้รู้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องมีต่อบุคคลและจะทำให้เข้าดูเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี

8. การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล(Promotion of Principles and Values) บทบาทของผู้นำระดับสูงคือ การช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี โดยอาจจะช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลและองค์การ การส่งเสริมค่านิยมและการจัดได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์เพราะว่าจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติโดยตรงของบุคคลมีผลทางอ้อมต่องาน

Yukl(1998; อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31) พบว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจการของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน(Shard Goal) หรือเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ(Leaders) กับผู้ตาม(Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน(Shred Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ผู้นำ(Leaders) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม(DuBrin. 1998; อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31)

Drath(1993; อ้างใน ยุดา รักไทย และคณะ. 2545 : 270) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้อื่น เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกไป การถ่ายทอดความหมายที่แท้จริงจะมีประสิทธิผลในทันที เนื่องจากความหมายนั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนรู้อยู่แล้วว่ามีความเป็นจริงได้

Herrmann(1992; อ้างใน ยุดา รักไทย และคณะ. 2545 : 215) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า การเป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นชัดหลายอย่างที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ คือ กุญแจสำคัญต่อการมีประสิทธิผล ซึ่งบุคคลจะกระทำเช่นนี้ได้ก็ต่อเมื่อเข้าสามารถเอาลักษณะของผู้นำทุกแบบมาใช้ได้ตามความต้องการของสถานการณ์และก็ต้องใช้มันบ่อยๆ จนมันพัฒนากลายเป็นสมรรถนะของเข้าเอง นอกจากนี้ Herrmann ยังบอกว่าผู้นำต้องมีความคล่องตัวสามารถเปลี่ยน แบบของผู้นำของตนได้ง่ายๆ ด้วย

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง(Leading Major Change) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่ายๆ อย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์การได้รับการปรับปรุง เพื่อเผชิญปัญหาและหาโอกาสจากภายนอก เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่จะต้องจดจำไว้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นระยะๆ หรือเป็นขั้นตอนซึ่งแต่ละขั้นจะมีความสำคัญ และแต่ละขั้นอาจต้องการเวลา ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนอง เพื่อแนะแนวทางให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม(รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 64)

มาลัย จีรวัฒนเกษตร์(2545 : 9-16) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ 8 ประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้อาจารย์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติการสอนที่ดี

2. เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี

3. ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอนและผลการวิจัยเพื่อใช้สนับสนุนอาจารย์ผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

4. การรักษาวินัยและความเอาใจใส่ของนักศึกษา นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก นักศึกษาที่มีความประพฤติดีและเอาใจใส่ต่อการเรียนนับว่าเป็นหลักประกันเบื้องต้น ในการที่จะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้

5. การกระตุ้นให้อาจารย์และนักศึกษาคาดหวังในความสำเร็จของตนเอง

6. การสังเกตและเยี่ยมชมชั้นเรียนด้วยสายตาอันกว้างไกล

7. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยส่งเสริมสภาพจัดการเรียนการสอนระหว่างอาจารย์และนักศึกษา

8. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านโครงการอันหลากหลายของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ(2546 : 71) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ(Leader Behaviors) ว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบ หรือหาคำอธิบายว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร" ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอว่าของ Bartol et al.(1998 : 13-17) ที่ได้พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้คือ แบบอำนาจนิยม(Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานทีละขั้นตอนเน้นการควบคุม ซึ่งตรงข้ามกับแบบประชาธิปไตยนิยาม(Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำปรึกษา แบบอิสระเสรีนิยม(Laissez Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้องจนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้ มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย(Do Almost Nothing) การศึกษาวิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดง พฤติกรรม 3 รูปแบบนั้นแล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสรเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยม และแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม และแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่าๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่นๆ แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่ามีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยมกล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เว้นแต่เรื่องความพึงพอใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเป็นประจำมากกว่า

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สมคิด บางโม(2539 : 218) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้เป็นไปทั้งในทางบวกและลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมาก ความล้มเหลว ขององค์การต่างๆ ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิผลแทบทั้งสิ้นทุกๆ ธุรกิจใหม่จำนวน 100 แห่งที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ หรือครึ่งหนึ่งต้องประสบกับความล้มเหลวภายใน 2 ปี ทั้งนี้เนื่องจากขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเอง

ผู้นำ(Leader)

สมคิด บางโม(2539 : 218) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มคือ แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าคนนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มต้องยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

หัวหน้า(Header)

สมคิด บางโม(2539 : 219) ได้ให้ความหมายของหัวหน้าว่า หมายถึง บุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธา หรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงใจ เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือคำสั่งจากเบื้องบน หัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบ ไม่ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นหัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้น และการตัดสินใจใดๆ ไม่ได้เกิดจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกของกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความใกล้ชิด ขาดความสนิทสนม ขาดความสนใจซึ่งกันและกัน หรือตัวใครตัวมัน การที่สมาชิกยอมรับหัวหน้านั้นเพราะกลัวเสียผลประโยชน์บางอย่าง หรือกลัวการลงโทษมากกว่าการยอมรับด้วยความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะเป็นผู้นำ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำจริงก็ได้

(2) มิติของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ สถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ ของพฤติกรรมของผู้นำบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาใน 2 มิติด้วยกัน คือ

1. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน มิติที่ 1 จะแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อการสร้างรู้แบบที่ดีขององค์การช่องทาง การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่ 2 จะแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพความไว้ใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติที่ 1 จะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน(Task Oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์ มิติที่ 2 จะมุ่งสู่ความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอนั้น จะเห็นว่าผู้นำมี 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของผู้นำทั้ง 2 แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์พร้อมๆ กันไป

พจน์ สะเพียรชัย(2546 : 15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าหน้าที่ของผู้บริหาร จำเป็นที่ท่านจะต้องมีภาวะผู้นำ ถ้าเป็นแบบที่เราปฏิบัติมาดั้งเดิมเราก็เป็นนายคอยบังคับบัญชาพรรคพวกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำให้ได้ผล ถ้าจะให้นักศึกษาตัวเองสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้มากๆ ก็ชี้ไปยังการสอนกวดวิชา เป็นผู้บริหารที่มุ่งผลสำเร็จเป็นที่ตั้ง(Achievement Oriented) และเป็นผู้บริหารที่มุ่งงานเป็นที่ตั้ง(Task Oriented) แต่ถ้าหากจะเป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นโค้ชฟุตบอลอย่างที่พูดถึง ท่านจะต้องใช้ภาวะผู้นำ ท่านจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบใหม่ ภาวะผู้นำในกระแสของการบริหารจัดการสมัยใหม่จะแตกต่างไปจากเดิม ดังสรุปในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 เปรียบเทียบผู้นำแบบเดิมกับผู้นำแบบใหม่

ภาวะผู้นำแบบเดิม	ภาวะผู้นำแบบใหม่
1. มุ่งผลสำเร็จ(Achievement Oriented)	1. เป็นผู้ออกแบบ(Designer)
2. มุ่งงานเป็นที่ตั้ง(Task Oriented)	2. ผู้ให้บริการ(Steward)
	3. ผู้สอน(Teacher)
	4. ผู้ฝึก(Instructor)
	5. พี่เลี้ยง(Mentor)

ภาวะผู้นำแบบใหม่ จะมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ได้แก่

1) เป็นผู้ออกแบบ(Designer) ถ้าเราอยากจะให้สถานศึกษาของเราปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เราต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมองค์การออกแบบอะไรต่อมิอะไรอีกสารพัดอย่าง เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถเป็น Designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าหากผู้บริหารเป็น Designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็ทำให้สถานศึกษาสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้

2. เป็นผู้ให้บริการ(Steward) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีการสั่งอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปคลุกไปช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นอาจารย์(Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารงาน แบบใหม่จะต้องเป็นอาจารย์ของลูกน้องด้วยคำว่า "อาจารย์" นี้ส่วนใหญ่เรา หมายถึงการสอนความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. เป็นผู้สอน(Instructor)คำนี้ใช้กับการสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น

5. เป็นผู้ฝึก(Coach) หรือโค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็ง ให้แนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง(Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบใหม่จะแสดงออกในบทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ประการนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไม่ได้เป็นนายชี้นิ้วสั่งการอย่างที่เราเคยคิดแล้วผู้นำสมัยใหม่นี้ต้องปฏิบัติหน้าที่ได้ 6 เรื่องนี้ ถึงจะประสบผลสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำ ได้การยอมรับนับถือจากพรรคพวก ขอให้ดูโค้ชฟุตบอลเป็นตัวอย่างเขาออกแบบการเล่นโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักกีฬาเน้น ผู้เล่นเป็นสำคัญ ทั้งสอนทั้งช่วยเหลือฝึกฝน และเป็นพี่เลี้ยงในขณะเดียวกัน ถ้าหากผู้บริหารทำตามภาวะผู้นำแบบใหม่นี้ การมุ่งความสำเร็จจะตามมาภาวะผู้นำแบบ Achievement Oriented และ Task Oriented จะตามมาเอง

(3) ผู้นำในทศวรรษหน้า

เกษม วัฒนชัย(2546 : 24-25) ได้กล่าวว่า "ผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้องค์การและการกระจายอำนาจ รัฐต้องกระจายอำนาจให้กับประชาชน และองค์การท้องถิ่น ผู้นำองค์การท้องถิ่น ผู้นำองค์การต้องกระจายอำนาจให้กับฐานล่าง แนวคิดของ Malcolm Baldrige ก็คือ การกระจายอำนาจให้คนในบริษัท ให้เขาเข้มแข็งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้จนกระทั่งว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงมากระทบคนในระดับล่างมีความรู้มีปัญญา มีทักษะ รับได้สบาย ไม่ใช่ปิดหมด ไม่ให้เจริญเติบโต มีอะไรเกิดขึ้นผู้นำก็รับไปแล้วก็สั่งลงไปข้างล่างตรงนี้ คือ ผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้ขององค์การและการกระจายอำนาจ"

ชัยอนันต์ สมุทวณิช(2541 : 38-47) ได้กล่าวว่า "การบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2-3 เรื่อง เรื่องแรก คือ ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำ ถ้าผู้ไม่มีลีลา หรือความสามารถมากพอเป็นปืนลำกล้องเล็ก Charitable/ Carrier ไม่ใหญ่พอ และผู้นำไม่เริ่มที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากตัวผู้นำก่อนองค์การ นั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่พบอีกอย่างคือว่าภายในองค์การด้วยกันเอง การพูดถึงแต่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไม่มีความหมายอะไร ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และมีการวัดได้อย่างชัดเจน อย่างที่ 3 คือว่า ขาดการบริหารความเสี่ยงหรือระบบเตือนภัย เพราะฉะนั้นเราก็ได้ยินเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Management มากขึ้นกว่าแต่ก่อนๆ เราไม่พูดถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เรามีความรู้สึกว่าของบางอย่างเป็นของปกติแต่เวลานี้บริษัทไหนองค์การไหนจะทำการเปลี่ยนเปลี่ยนก็ต้องมีเจ้าหน้าที่คนหนึ่งระดับรองประธานบริษัทดูแลในเรื่องความเสี่ยงแล้ว แต่ว่าความเสี่ยงนั้นจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกหรือเปล่า เพราะฉะนั้นในระดับองค์การเรื่องผู้นำ เรื่องทีมงาน เรื่องการทำความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์การ มีการเรียนรู้ มีการจัดสัมมนา เชิญคนมาพูดก็จะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น" ในศตวรรษที่ 21 นี้ กระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรม สลับซับซ้อนมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ หาประโยชน์เชิงการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติทักษะของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการจะมีสมรรถนะด้านสมองที่สามารถมาเกี่ยวข้องกับความซับซ้อนความไม่แน่นอน และความกำกวมได้แล้ว ยังต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย(Multiskill) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆ ทั้งในชีวิตและการทำงานได้องค์การในศตวรรษหน้าก็จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านขนาด จำนวน อำนาจ และโครงสร้างมากมาย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Jeffrey(1998; อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 147-148) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การในอนาคตจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีลักษณะพึงประสงค์ดังนี้

1. มีความมั่นคงของการว่าจ้าง
2. ดำเนินการว่าจ้างบุคคลอย่างเลือกสรรแล้วให้ดี
3. มีลักษณะการทำงานแบบทีมอิสระ(Self-Manage Team) และเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการออกแบบองค์การ
4. มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่ค่อนข้างสูง และผูกเข้ากับผลปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ
5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก
6. ลดอุปสรรค ความแตกต่าง และปัญหา อันสืบเนื่องจากสถานภาพ ชั้นยศ ภาษา และการแต่งกาย การจัดโต๊ะที่นั่งปฏิบัติงาน และความแตกต่างด้านค่าตอบแทนของพนักงานในระดับต่างๆ ลดลง
7. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างทั่วถึง ในทุกระดับชั้นขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางการเงิน การดำเนินธุรกิจ และผลปฏิบัติงาน

Hiltrop(1998; อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 171-172) กล่าวว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะทางการเงินที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ(Be an Expert) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือสาขาวิชาชีพปรับจาก Know How เป็น Learn How องค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความชัดเจนใน Employability ของตน แทนการมุ่งทำแต่ความมั่นคงในงาน มีความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย(Be a Net Worked) มีความเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น ผู้อื่น วัฒนธรรมอื่น และวิชาชีพอื่นได้ดี สามารถร่วมมือกับบุคคลหลายหลายอาชีพได้ แสวงหาประสบการณ์ข้ามสายงาน โดยเฉพาะกรณีการทำงาน แบบโครงการ ต้องเข้าใจแนวการทำงานของฝ่ายอื่น และมุ่งใช้ความหลากหลายจากสาขาวิชาที่เรียนรู้มา มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหาการบริหารโครงการ เปิดใจกว้าง
3. ยืนอยู่บนขาของตัวเอง(Be Self-Reliant) ต้องสามารถบริหารจัดการตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์อีกต่อไป ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ตนเองได้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. นำตนคืนสู่สภาพปกติได้(Be Resilient) เนื่องจากสังคมมีระดับความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีความสามารถที่จะยอมอ่อน(โดยไม่ยอมหัก) และกลับคืนสู่สภาพเดิมได้ เมื่อเจอความล้มเหลวหรือความผิดหวัง หรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี อดทนต่อความเครียด และแรงกดดันต่างๆ มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็นโอกาส ร่วมปฏิบัติงานในลักษณะทีม มีความแน่วแน่ ยึดมั่นในอุดมการณ์ ควบคุมชีวิตของตนได้ดี มีความจงรักภักดีต่องาน ต่อวิชาชีพ รู้สึกท้าทายต่อประสบการณ์ใหม่ๆ อดทนต่อความไม่แน่นอน ทำงานให้ดีที่สุดภายใต้ความเครียด และแรงกดดัน

สิปปนนท์ เกตุทัต(254 : 83) ได้กล่าวถึงการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำนั้น สามารถที่จะฝึกฝนกันได้แต่ย่อมมีบางคนที่เห็นพ่อแม่ตัดสินใจ ทำให้มีส่วนในการคิด และตัดสินใจเองเป็น ในขณะที่บางคนไม่ได้ถูกเลี้ยงดูมาให้ดีฝึกคิดหรือตัดสินใจไม่มีโอกาส หรือฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี โอกาสในการตัดสินใจมีน้อย คนอื่นตัดสินใจให้แทนก็จะลำบากมากกว่า ดังนั้น ภาวะผู้นำ คงจะอยู่ในสายเลือดและอยู่ที่การฝึกฝนมาตั้งแต่วัยเด็กด้วย

การจะพัฒนาคนให้เป็นผู้นำนั้น เราต้องฝึกให้เขาได้ตัดสินใจ ต้องสามารถทำงานเป็นกลุ่ม และตัดสินใจร่วมกัน ผลัดกันเป็นทั้งหัวหน้า เป็นทั้งลูกน้อง ผมพยายามทำในช่วงปฏิรูปการศึกษา เมื่อ พ.ศ.2517 แต่บรรดาครู-อาจารย์ไม่เข้าใจถึงเรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาต่างๆ ที่มีชมรมต่างๆ นั่นถือเป็นการฝึกภาวะผู้นำได้ดีมาก ฉะนั้นเราต้องสนับสนุน กิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เหล่านี้ให้มากขึ้น

ในการสร้างคนให้เป็นผู้นำนั้น ประกอบไปด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจากการได้เห็นตัวอย่างที่ดีทั้งจากพ่อแม่ ครอบครัว สามารถฝึกต่อไปได้ ผลัดกันเป็นหัวหน้า ผลัดกันเป็นลูกน้อง การเรียนเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นกลุ่ม มีการตัดสินใจ คนที่จะเป็นหัวหน้าได้นั้นต้องเป็นคนที่คาดการณ์ไกล มองเห็นการณ์ไกล เป็นคนที่สามารถแปล Vision ให้เป็น Action ให้ได้ และต้องเป็น Action เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ Action เพื่อตนเอง"

รัตติกรณ์ จงวิศาล(2545 : 92) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า "ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเท่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

หากมองในระดับองค์การ ทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขององค์การ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือมัวแต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความหายนะ หรือล้มเหลว ดังเช่นองค์การต่างๆ ที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมาย หรือต้องกลายไปเป็นของชาติต่างๆ

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคปัจจุบันนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคน ในองค์การด้วย ภาวะผู้ในในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ทายาท ศรีปลั่ง(2545 : 98) กรรมการผู้จัดการ บริษัท วัตสัน ไวแอท(ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำในยุควิกฤติว่า "ภารกิจของผู้นำองค์การ คือ การที่บุคคลผู้นั้นจะต้องนำเอาธุรกิจ พร้อมทั้งคนภายในองค์การ ก้าวออกจากที่หนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นไม่เคยไปมาก่อน จริงๆ แล้วคนในองค์การหรือคนรอบข้างนั้นอาจจะไม่มีความเข้าใจเลยว่าองค์การของเรากำลังเดินทางไปสู่ที่ใด แต่ผู้นำจะต้องรู้ว่า เป้าหมายขององค์การคืออะไร เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดจริงๆ และเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เราอาจพบว่าผู้นำ หลายๆ คน อาจถูกมองว่าเป็นบุคคลที่นำปัญหามาสู่องค์การแต่คนที่ไม่มีความเป็นผู้นำ กลับถูกมองว่าเป็น Popular Vote เนื่องจากตนเองไม่ได้นำสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์การนั้นเลยแต่กลับได้รับความนิยมมากกว่า" และยังกล่าวอีกว่า ผู้นำที่มีคุณภาพในอนาคตจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีอำนาจบารมี(Power) เพราะผู้นำมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนระบบงาน และกระบวนการทำงานหลายๆ อย่าง ดังนั้นพนักงานจะต้องยอมรับในคำสั่งหรือการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหาร

2. เป็นผู้ที่มีความอดทน(Pain) ผู้บริหารจะต้องมีระดับความอดทนสูง เพราะจะต้องได้รับความกดดันจากสิ่งต่างๆ รอบข้าง ทั้งแรงกดดันจากภายในและภายนอก

3. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์(Vision) ผู้นำต้องมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจนและสามารถที่จะอธิบายให้พนักงานและผู้บริหารคนอื่นๆ สามารถเข้าใจถึงเป้าหมายและเหตุผลได้ว่าเพราะเหตุใด จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และจะต้องบอกได้ว่าปัญหาและอุปสรรคในภายภาคหน้าเป็นอย่างไร

4. ผู้บริหารจะจ้องเป็นผู้สนับสนุนปัจจัยในการทำงาน(Resources) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในการจัดแบ่งปัจจัยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

5. ผู้นำจะต้องทราบหรือเข้าใจถึงผลกระทบที่มีต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงนั้น (Organizational Impact) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและจะต้องมีการเตรียมตัวรับต่อผลกระทบซึ่งอาจเป็นทางลบได้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบต่อพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงนั้น(Human Impact) ผู้นำที่ดีจะต้อง มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเอื้ออาทรแก่พนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง และจะต้องดูว่าสิ่งเปลี่ยนในแต่ละครั้ง และจะต้องดูว่าสิ่งเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานในแต่ละระดับหรือทุกระดับอย่างไร

7. ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงหรือการก้าวไปข้างหน้า(Scope) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในอนาคตของกลุ่มซึ่งจะต้องถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มของพนักงานลูกค้าหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์

8. บทบาทอย่างเป็นทางการของผู้นำ(Public Role) ผู้นำต้องสามารถแสดงบทบาทของตนเองต่อพนักงานหรือผู้บริหารด้วยกันเอง หรือแม้ในที่สาธารณะ เพื่อที่จะถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การได้เป็นอย่างดี

9. บทบาทของผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ(Private Role) หมายความว่า ผู้นำต้องสามารถแสดงความเมตตาอย่างเป็นส่วนตัวต่อพนักงานและกลุ่มของพนักงาน ให้พวกเขาได้เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง บทบาทอย่างไม่เป็นทางการนี้ ไม่ควรนำเอาเรื่องส่วนตัวหรือความรู้สึกส่วนตัวที่เมื่อกล่าวออกไปแล้วจะค้านกับแนวทางขององค์การ

10. ต้องมีการบริหารผลต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงหรือจากกลยุทธ์นั้น(Consequence Management) ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเตรียมตัวเพื่อที่จะรับภาระผลต่อเนื่องอันเป็นผลกระทบจากกลยุทธ์หรือโครงการ ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงจุดยืนของตนเองอย่างชัดเจน และต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้น

11. การติดตามความก้าวหน้าของงาน(Monitoring Activities) ผู้นำนั้นจะต้องติดตามงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการติดตามงานจะแสดงให้คนรอบข้างเห็นถึงความจริงจังต่อการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งการติดตามผลงานด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรค

12. การเสียสละ(Sacrifice) ผู้นำจะต้องเป็นผู้อุทิศตนให้กับกลยุทธ์ โครงการ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองได้อนุมัติหรือนำเสนอไปเพราะการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนั้น อาจต้องผ่านกระแสการเมืองภายในองค์การ บางครั้งผู้บริหารจึงต้องยอมเสียสละบางสิ่งบางอย่างด้วยเพื่อให้งานใหญ่ประสบความสำเร็จ

13. ต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง(Sustained Support) ผู้นำจะต้องทำการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าให้การสนับสนุนต่อโครงการ หรือกลยุทธ์ที่ตนได้อนุมัติไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์และเห็นผลอย่างชัดเจน

สรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ ทั้งในทางบวกและลบ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้รับการยอมรับนับถือ ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคม ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถ มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

7. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการบริหาร การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต่อใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลได้รับทราบวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรต่างๆ ในองค์การ อันสามารถขจัดปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การ และช่วยให้สร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเอกชัย กี่สุขพันธ์(2527 : 89) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และประสานงาน ให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สมยศ นาวีการ(2540 : 419) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคล ไปยังอีกบุคคลหนึ่งผ่านทางการใช้สัญลักษณ์บางอย่าง เพื่อความสำเร็จของการติดต่อสื่อสาร โดยที่บุคคลทั้งสองจะต้องเข้าใจสิ่งที่ถ่ายทอดตรงกัน ซึ่งในการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการนำข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจสื่อความหมาย และความต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์(2541 : 63-64) การติดต่อ สื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสาร และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรรถมานะ(2541 : 357) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งอย่างมีลำดับขั้นตอน นิยม สุวรรณะ(2541 : 22) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริงหรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ข่าวสารที่บุคคลจากผู้ส่งผ่านสื่อไปยังผู้รับ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจความหมายตามเจตนา ต้องการ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์ และใช้เป็นสื่อหรือสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจ

กรองแก้ว อยู่สุข(2537 : 178-179) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารที่ดี ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีระบบการติดต่อสื่อสารสองทาง คือ ให้ผู้รับข่าวสารป้อนผลย้อนกลับมาให้ผู้ส่งข่าวสารด้วย เพื่อเป็นที่แน่ใจว่าผู้รับมีความเข้าใจในข่าวสารนั้น ถ้ายังไม่ถูกต้องจะได้มีการอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจ และควรให้ผู้รับข่าวสารได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ของการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย

2. การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า คือ การติดต่อกันโดยตรงระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้รับข่าวสารเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการป้อนผลย้อนกลับได้ดีและเร็วที่สุด เพราะทั้ง 2 ฝ่ายได้มีโอกาสเห็นกิริยาท่าทางซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้การตีความหมายและ ความเข้าใจเนื้อข่าวนั้นถูกต้องยิ่งขึ้น

3. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องสนใจและไวต่อความรู้สึก คือปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารทั้งที่เป็นคำพูดโต้ตอบหรือท่าทีสีหน้า และพยายามสร้างความรู้สึกที่เป็นกันเอง ไม่ทำให้ผู้รับข่าวสารมีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจได้ง่ายขึ้น การเข้าใจ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ถ้าข้อความนั้นมีความสำคัญหรือเข้าใจยาก ควรมีการเน้นย้ำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น พูดซ้ำ หรือใช้คำพูดที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ปรีชา แดงโรจน์(2538 : 219) อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพราะข้อมูลต่างๆ มีโอกาสไปและกลับระหว่างผู้ส่ง และผู้รับได้สะดวก โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ผู้ส่งสามารถรู้ได้ว่า ผู้ส่งได้ข่าวสารข้อมูลถูกต้องหรือไม่อย่างไร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ(2540 : 64) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงหลักการติดต่อสื่อสารที่ดี ได้แก่

1. ผู้ทำการติดต่อสื่อสารต้องมีความกระจ่างชัดในความคิดของตนก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้อื่น

2. ข่าวสารที่ทำการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง ต้องถูกระบุและมีการตรวจสอบอย่างแท้จริง

3. คำนึงลักษณะทางกายภาพ และความเป็นมนุษย์ของผู้เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

4. บางครั้งเมื่อต้องการสื่อสารที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เหมาะสมผู้ส่งควรปรึกษากับคนอื่น หรือวางแผนการติดต่อสื่อสาร

5. ผู้ติดต่อสื่อสาร ควรระมัดระวังการสอดแทรกระหว่างสื่อสาร ซึ่งอาจทำให้ข่าวสารถูกบิดเบือนได้

6. การติดต่อสื่อสาร ควรมีการติดตามเพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ตั้งใจจะสื่อสารถูกรับรู้ด้วยความเข้าใจตรงกัน

7. การติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการฟังและเข้าใจทั้ง 2 ฝ่าย

ชูพงศ์ ปัจมะวัต(2541 : 88) เสนอวิธีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารควรทำความเข้าใจและมีความมั่นใจในข่าวสารของตนก่อนที่จะถ่ายทอดออกไป

2. ผู้ส่งข่าวสารต้องมีวัตถุประสงค์ และลำดับขั้นตอนที่จะถ่ายทอดข่าวสาร โดยใช้คำพูดของตัวผู้ส่งเอง

3. ข้อมูลที่ถ่ายทอดออกไปต้องเหมาะสมกับเพศ วัย พื้นฐาน ประสบการณ์ และความพร้อมของผู้รับ

สิทธิโชค วรานุนันติกุล(2532 : 74) อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารตามความคิดของ Beckhard คือ การติดต่อสื่อสารหรือส่งสารข้อมูลอะไรแก่ สมาชิกต้องคำนึงว่า จะส่งให้ใครโดยวิธีใด เมื่อไร บ่อยแค่ไหน และควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่าตนเองมีค่าในการปฏิบัติงานร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ferrundino(1996; อ้างใน จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 43) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดีกว่าผู้ที่ร่วมงานจัดตัดสินใจโดยความรู้สึกและค่านิยมแต่โดยฝ่ายเดียว และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของอาจารย์

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนและทุกงานที่ดำเนินการ เพื่อเป็นส่วนเชื่อมโยงให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

8. พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

(1) ความหมายของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือการให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการร่วมทำงานร่วมกับอาจารย์ ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ นอกจากหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่ถือว่าจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแล้ว ปัจจุบันงานวิชาการยังหมายรวมถึงการอบรมศีลธรรม จรรยาและความประพฤติของนักศึกษา เพื่อให้เป็นคนดี นอกเหนือจากความรู้ความสามารถพอที่จะนำมาเลี้ยงชีพได้ มีความสุข ความพอใจตามเอกัตภาพและสภาพความเป็นอยู่ตลอดจนช่วยเหลือเผื่อแผ่แก่เพื่อนบ้านและสังคมตามสมควรด้วย(กิติมา ปรีดีดิลก. 2532 : 45)

จากการศึกษาและผลงานวิจัยหลายเรื่อง พบว่า งานด้านวิชาการนับว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจงานด้านวิชาการเป็นพิเศษ โดยวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามและประเมินผลเพื่อทำการปรับปรุงเป็นระยะๆ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากร และกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

(2) ขอบข่ายงานวิชาการ

การจัดการศึกษาทุกระดับถือว่างานวิชาการเป็นมีความสำคัญที่สุดเพราะงานวิชาการจะช่วยพัฒนาสติปัญญา ความนึกคิดของผู้เรียนเพื่อเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในการดำรงชีวิต ด้วยเหตุนี้การบริหารงานวิชาการจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ รัดกุม และเหมาะสม กล่าวคือ จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีลักษณะยุ่งยากแตกต่างกันไปจากการบริหารการก่อสร้าง การบริหารการเงิน หรือการบริหารบุคลากร การบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารจะต้องมีหลักวิชาที่ดี มีชั้นเชิง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือศิลป์ในการที่จะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายทางวิชาการที่ต้องการ ถ้าจะเปรียบไปแล้ว งานวิชาการต้องลงทุนทั้งในแง่กำลังคน กำลังสติปัญญาและกำลังฝีมือเป็นอย่างมาก

งานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวาง มีนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ เช่น

Sergiovanni & et al.(1980 : 267-268) ให้ความเห็นว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการได้แก่ (1)การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมาและตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุปรัชญาการศึกษา (2)จัดทำโครงการเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (3)จัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (4)สร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และ (5)จัดหาวัสดุเพื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ

(3) เกณฑ์มาตรฐานของผู้นำทางวิชาการ

1. เกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มผู้ออกใบประกอบวิชาชีพผู้นำทางวิชาการระหว่างมลรัฐ ซึ่งค่อนข้างได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็วในสหรัฐ โดยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้นำทางวิชาการที่สำคัญไว้ 6 ประเด็น ดังนี้

1) ดำเนินการให้มีวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น(Facilitating Share Vision)

2) ส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักศึกษาและครู

3) บริหารจัดการสถานศึกษาให้มีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน

5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและยึดมั่นต่อหลักคุณธรรม

6) มีศักยภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการต่างๆ เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม เป็นต้น

2. เกณฑ์มาตรฐานของสมาคมอาจารย์ใหญ่ สถานศึกษาประถมศึกษาแห่งชาติ (National Association of Elementary School Principals 2001 : NAESP)

NAESP ได้จัดทำเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โดยกำหนดว่าในฐานะผู้นำสถานศึกษา อาจารย์ใหญ่จะต้อง

1) เป็นผู้นำจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้(Learning Community) ที่เป็นพลวัต และให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ของนักศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2) ตั้งเกณฑ์ความคาดหวังในการดำเนินงานไว้สูง(Setting High Expectations)

3) คัดสรรเนื้อหาสาระวิชาและวิธีการเรียนการสอนที่ประกันต่อผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับทุกคน

5) รู้จักใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน

6) กระตือรือร้นต่อการเข้าร่วมของชุมชนและเข้าร่วมกับกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นแนวคิดของนักวิชาการ

เหล่านักวิชาการนักคิดได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ พบว่ามี "แนวปฏิบัติหลัก(Core Practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการกำหนดทิศทาง(Setting Directions) ซึ่งหมายรวมถึง การจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงาน และการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร(Developing People) ซึ่งประกอบด้วย การใช้วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation) ในการปฏิบัติงานของทุกคน การให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากร(Individualized Support) และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น(Providing an Appropriate Model)

3) ด้านการปรับปรุงองค์การ(Redesigning the Organization) ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ และการสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

(4) บทบาทของผู้นำทางวิชาการ

Leithwood & Riehl ได้เสนอความเห็นว่าถ้าสถานศึกษาต้องอยู่ภายใต้ภาวะของการปฏิรูปทางการศึกษาแล้ว อาจารย์ใหญ่จำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญของผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้(Accountability) เพิ่มขึ้น ดังนี้

1. สร้างและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา(ความรับผิดชอบด้านการตลาด หรือ Market Accountability)

2. การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องที่มีความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงาน(ความรับผิดชอบด้านกระจายอำนาจ หรือ Decentralization Accountability)

3. การเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน(ความรับผิดชอบด้านวิชาชีพ หรือ Professional Accountability)

4. การพัฒนาและการบริหารแผนกลยุทธ์(ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการ)

โดยพบว่า ผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมักมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) ในการส่งเสริมด้านคุณภาพ(Quality) ความเสมอภาค(Equity) และความเป็นธรรมทางสังคม(Social Justice) ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการศึกษาอาจารย์ใหญ่จากด้านที่เป็นบทบาท(Role) อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังนั้นนักวิชาการได้วิเคราะห์บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารต่างๆ ทางบริหารตั้งแต่ปี 1985-1995 พบว่า มีแนวคิดสำคัญ(Distinct Conceptions) ด้านภาวะผู้นำอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านการเรียนการสอน(Instructional) ซึ่งเป็นประเด็นที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อครูไปสู่ทิศทางที่ช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาให้สูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการเปลี่ยนแปลง(Transformational) ซึ่งเป็นเรื่องที่อาจารย์ใหญ่ต้องสามารถเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะอาจารย์ในสถานศึกษาให้สูงขึ้น

3. ด้านส่งเสริมคุณธรรม(Moral) ได้แก่การที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในประเด็นที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรมจริยธรรมทำให้ทุกคนสามารถแยกแยะประเด็นใดถูก หรือผิดควรปฏิบัติหรือควรละเว้น

4. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม(Participative) ได้แก่การได้เข้ามาร่วมในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชนสถานศึกษา

5. ด้านการบริหารจัดการ(Managerial) ซึ่งได้แก่การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ด้านความเท่าทันสถานการณ์(Contingent) ได้แก่ การสร้างความสามารถของฝ่ายต่างๆให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

เนื่องจากสถานศึกษาโดยทั่วไปมักมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาด สถานที่ตั้ง เป็นต้น ดังนั้น Bradley Portin(2001; อ้างใน Larry. 2003 : 4) จึงพยายามสรุปบทบาทที่เหมือนกันของผู้บริหารแม้จะต้องบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทต่างกันก็ตามได้ดังนี้

1. ต้องมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน(Instructional Leadership)

2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Leading Change)

3. พัฒนาและจัดโครงสร้างด้านภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม(Collaborative Leadership Structure)

4. เป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมคุณธรรม(Providing the Moral Center)

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก และบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ในที่นี้สามารถสรุปตามความเห็นของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาฯ (2544) ให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของของสถานศึกษาในด้านวิชาการ ดังนี้

1. งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอน แผนการสอน และคู่มือประมวลการเรียนการสอน จัดทำข้อมูลสถิตินักศึกษา จัดทำและนำเสนอนโยบายว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงานหรือธรรมนูญสถานศึกษา(School Charter) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และอื่นๆ

2. งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถ(มาตรา 10) ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามที่เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติ และความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ(มาตรา 15) กำหนดคามเวลาเรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดวัน ปิด-เปิด ภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และอื่นๆ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น(มาตรา 27 วรรค 2 เทียบโอนผลการเรียน(มาตรา 15 วรรคท้าย) จัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ(มาตรา 30) ประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา(มาตรา 30) จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและให้บริหารแก่ครูคัดเลือก หนังสือแบบเรียนที่กระทรวงฯ และ/หรือ เขตพื้นที่ได้อนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษาอนุมัติให้ใช้หนังสือแบบเรียนเกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น จัดทำตำราเรียนในวิชาที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงานจัดบริการห้องสมุดและที่อ่านหนังสืออื่นๆ นอกเหนือจากห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครู และอื่นๆ

4. งานการวัดและประเมินผล ได้แก่ จัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน(มาตรา 26) ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา(มาตรา 48) อันได้แก่ การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง อนุมัติการจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ จัดทำทะเบียนวัดผล ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และอื่นๆ

5. งานอื่นๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา(มาตรา 50) ประสาน ส่งเสริมและดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัว ชุมชน(มาตรา 10) รณรงค์ให้เด็กทุกคนในพื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(มาตรา 10) นำเสนอการแต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ(สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 17-21)

จากขอบข่ายงานวิชาการข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษามีคุณภาพในที่ ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ถือว่างานนั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการมีบทบาทในด้านวิชาการในเรื่องหลักๆ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. หลักสูตร และการสอน ประกอบด้วย หลักสูตร โครงการสอน ประมวลการสอน

3. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย งานการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู สื่อการสอน

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน ประกอบด้วย การนิเทศการสอน การฝึกอบรม

5. การวัดและประเมินผล

การมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการ(Providing Focused Instructional Leadership) บทบาทหลักของอาจารย์ใหญ่ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือผู้นำด้านการเรียนการสอน(Instructional Leadership) นั้นได้รับการกล่าวขานมาก ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยระบุว่า หน้าที่สำคัญประการแรกของงานอาจารย์ใหญ่ก็คือต้องรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักศึกษา อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ยังหาคำนิยามที่ชัดเจนร่วมกันของคำว่า "Instructional Leadership" ไม่ได้โดยในระยะแรกเป็นการระบุตรงๆ ว่า ผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional Leadership หมายถึง "ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชาการไว้ในระดับสูง เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน ทำการนิเทศชั้นเรียน และเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษา" เป็นต้น นิยามดังกล่าวได้ถูกขยายความเพิ่มเติมโดย King(2002 : 221-245) ว่าหมายถึง "อะไรก็ตามที่ผู้นำต้องทำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงด้านการเรียนการสอน

แม้ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการก็ตาม แต่กระบวนทัศน์ ในเรื่องนี้ยังหลวมๆ และขาดความชัดเจนในแง่ไม่มีทฤษฎีรองรับเพียงพอ นอกจากเพียงระบุถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการเช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการเรียนการสอน การมีเกณฑ์มาตรฐานที่เข้มงวด การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้(Learning Communities) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งหมายถึงอาจารย์ใหญ่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มที่(Jonathan Supovitz & Susan Poglinco, 2001 : NAESP; King) ในเรื่องเดียวกันนี้ Du Four(2002 : 12-15) ระบุว่า เมื่อมีการนำเรื่องเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษามาประเมินส่งผลให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการที่เคยนิเทศการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นเอาใจใส่ดูแลการเรียนรู้ของนักศึกษา(Student Learning) แทน ด้วยเหตุนี้จึงมีคนเรียกคำว่า "ผู้นำด้านการเรียนการสอน(Instructional Leadership)" ไปเป็น "ผู้นำการเรียนรู้(Learning Leader)" ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

(5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ(Leading Change)

จากการที่รัฐบาลประธานาธิบดี จอร์จ ดับบลิว บุช ได้ออกกฎหมายสำคัญทางการศึกษาชื่อ "No Child Left Behide" ซึ่งเน้นมิให้มีนักศึกษาคนใดถูกทอดทิ้งให้ล้มเหลวทางการเรียนนั้น นโยบายดังกล่าวได้ถูกระบุให้เป็นภาระงานสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องค้นคิด

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นวัตกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของรัฐบาลอีกด้วย ทั้งที่นโยบายยังอยู่ในลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่ยังขาดยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อการบรรลุเป้าหมาย จึงกลายเป็นภาระหนักสำหรับอาจารย์ใหญ่ เพราะเพียงแต่จะปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ก็มักประสบปัญหาการแสวงหาอาจารย์ที่เชี่ยวชาญ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการและปัญหาทางกฎหมายที่ระบุให้สิทธิแก่นักศึกษาในการโยกย้ายเปลี่ยนสถานศึกษาได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาจะเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนและเป็นภาระหนักต่อผู้บริหาร แต่ก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการสร้างคุณภาพทางการศึกษาโดยรวม จึงเป็นทบบาทและหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่ต้องหาแนวทางดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้ในเรื่องนี้ “สภาการศึกษาภูมิภาคทางใต้ของสหรัฐ(The Southern Regional Education Board)” ได้สังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ พบว่ามียุทธศาสตร์กว้างๆ 6 ประการ ที่เหมาะสมต่ออาจารย์ใหญ่นำไปเป็นแนวดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาดังนี้(Hoachlander & Colleagues, 2001 : 48-57)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งยกระดับความคาดหวังและมาตรฐานทางวิชาการของนักศึกษาให้สูงขึ้นอย่างจริงจัง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยกระดับความใส่ใจต่อการเรียนของนักศึกษาให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้น่าสนใจและมีสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาการ และพัฒนาด้านวิชาชีพของครู-อาจารย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปกครอง บุคลากรของสถานศึกษาและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : มีแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษาโดยยึดหลักใช้ผลการประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานที่สำคัญดำเนินการ

นอกจากนี้ยังมีผลการสังเคราะห์งานวิจัยเพิ่มเติมโดย Murphy & Datnow(2003 : 78-263) ได้สรุปว่า อาจารย์ใหญ่คือกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษา โดยต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการปฏิรูปอย่างใกล้ชิด เป็นผู้ส่งสัญญาณถึงการยอมรับและให้การสนับสนุนต่อการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปนั้น

อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สนับสนุนการปฏิรูปโดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและช่วยขจัดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่อาจขัดขวางต่อการปฏิรูปดังกล่าว

3. ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการแสดงภาวะผู้นำของอาจารย์ในกระบวนการปฏิรูปและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โดยสรุป Murphy & Datnow เห็นว่า อาจารย์ใหญ่ดูเหมือนจะเป็นจักรกลที่สำคัญ และเป็นผู้ช่วยทักทอสายใยแห่งความร่วมมือให้ยึดเหนี่ยวกันทั่วทั้งสถานศึกษาและตลอดงานปฏิรูปปรับปรุงสถานศึกษาอีกด้วย

(5) การเป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรม(Providing the Moral Center)

ทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ มีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่มักต้องเอ่ยถึงคือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม(Moral Leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่ออาจารย์ใหญ่ว่า เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้างสถานศึกษาให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย(Leithwood and Duke)

Murphy(2001 : 3) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดี จำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม(Valued Ends) โดยเสนอแนะในประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้องพัฒนาขึ้น ในสถานศึกษา ได้แก่

1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม(Moral Stewardship) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของสถานศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม(Fairness) และความเป็นชุมชน(Community)

2) ความเป็นนักการศึกษา(Educator) โดยผู้นำต้องบริหารสถานศึกษาโดยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคต

3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน(Community Builder) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้(Learning Community) ขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

Gross & Shapiro(2002 : 72-73) ให้ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่าผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้(Accountability) กับความรับผิดชอบที่ผู้นำมีต่อผู้อื่น(Concern for People หรือ การมุ่งความสัมพันธ์) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำยืนหยัดเคียงข้างอาจารย์ในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้อง แต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่ออาจารย์ในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้ใช้อำนาจการบริหารนั้น จะต้องยึดหลักใช้ "ธรรมเป็นอำนาจ" (Moral Authority) โดยนอกจากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้วผู้นำจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในสถานศึกษาอีกด้วย (Sergiovanni. 1996 : 330-355) อาจารย์ใหญ่จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง "โลกแห่งชีวิต" (Life World) ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยความเป็นโลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีค่านิยม (Values) ความเชื่อ(Beliefs) และวัตถุประสงค์(Purposes) ที่จะช่วยทักทอสายสัมพันธ์ของชุมชนสถานศึกษาเข้าด้วยกัน และแสดงออกทางกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ "โลกแห่งระบบ" (Systems World) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ทางเทคนิคจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของสถานศึกษา แต่จากการวิเคราะห์สถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์(Healthy Schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งสิ้น และเมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าสถานศึกษานั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาใดก็ตามที่หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน วิธีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำหมั่นแสดงออกด้วย "น้ำเสียงเชิงคุณธรรม" (Moral Voice) ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชน สถานศึกษา เป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของสถานศึกษาทั้งสิ้น (Sergiovanni, 2000 : 330-355)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งอันหนึ่งของการบริหารการศึกษาเพราะวิชาการเป็นเป้าหมายอันสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนโดยตรง การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา เพื่อดำเนินการและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการส่งเสริมวิชาการในสถานศึกษา คือผู้บริหาร และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ จำเป็นต้องมีหลักการในการบริหารงานวิชาการที่เป็นระบบ มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้เกี่ยวข้อง กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์งานวิชาการ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ขั้นตอนของการบริหารงานวิชาการควรจัดให้เป็นระบบ มีการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินงาน เป็นการกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติ จัดบุคลากร และแผนการปฏิบัติงาน มีขั้นดำเนินงานที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งงานที่เกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรมเสริมหลักสูตร และเกี่ยวกับงานบริการต่างๆ ในขั้นสุดด้านจะเป็นขั้นที่มีการควบคุมส่งเสริมและพัฒนางานด้านวิชาการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น จุดสำคัญของการพัฒนา คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการและจัดบรรยากาศทางวิชาการให้มากขึ้น ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า งานวิชาการเป็นใจของสถานศึกษา หน่วยงานตั้งอยู่เพื่องานวิชาการ โดยตรง ส่วนงานด้านอื่นๆ จะเป็นตัวช่วยเสริมและส่งให้งานวิชาการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล และผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องการใช้โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร ดังตารางที่ 2.8



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.8 สรุปผลการวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร

ปัจจัย	Duncan	Campbell	Hoy&Miskel	Maclalland & Winter	ศิริวรรณ เสรีรัตน์	จันทรานี สงวนนาม	ภารดี อันตันตา	กุหลาบ รัตนสัจธรรม	Ivancevich	Hertzberg	Mcclelland	Senge	Marguardt	Beckhard	Woodcock	Guilford	อุบลรัตน์ โพธิ์สุข	ภรณี (กีร์ติบุตร)มหานนท์	พจน์ สะเพียรชัย	อัจฉรา สังข์สุวรรณ	ความถี่
ปัจจัยระดับสาขาวิชา																					
1) บรรยากาศองค์การ			✓			✓	✓	✓	✓	✓								✓			7
2) องค์การแห่งการเรียนรู้												✓		✓	✓		✓				4
3) วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓		✓							✓								✓	6
4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร												✓	✓			✓	✓				4
5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร		✓	✓			✓	✓	✓		✓									✓	✓	8
6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		✓	✓			✓	✓	✓	✓					✓	✓				✓	✓	8
7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร		✓				✓	✓	✓						✓	✓				✓	✓	8
8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร		✓				✓	✓												✓		4
ปัจจัยระดับบุคลากร																					
1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓										8
2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร		✓							✓			✓	✓	✓	✓				✓		7
3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓	✓	✓					✓			✓	✓	✓	✓						8
4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร		✓	✓						✓	✓	✓			✓							6

2.4 การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ

การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงที่ใช้ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทำนายหลายระดับที่มีต่อตัวแปรตามในแต่ละระดับที่ลดหลั่นกันของข้อมูล ทำให้สามารถอธิบายหรือทำนายตัวแปรตามได้อย่างครอบคลุม

การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับจึงเป็นการบูรณาการแนวคิดของการวิเคราะห์เชิงสาเหตุและการวิเคราะห์พหุระดับเข้าด้วยกัน สำหรับข้อมูล 2 ระดับ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะฯ. 2547 : 144-147)

1. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเป็นสาเหตุของตัวแปรตามเป้าหมายที่สนใจ เพื่อศึกษาคัดเลือกตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนาย ประกอบด้วยตัวแปรต่างระดับ โมเดลเชิงสาเหตุตามสมมติฐานต้องมีลักษณะเป็นโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ

2. การวิเคราะห์ตัวแปรตามด้วยโมเดลไร้ตัวแปรทำนาย(Analysis of Null Model)

การวิเคราะห์โมเดลศูนย์หรือโมเดลไร้ตัวแปรทำนาย ซึ่งเป็นโมเดลที่มีเฉพาะตัวแปรตามที่สนใจ ไม่มีตัวแปรทำนายใดๆ ในทุกระดับเพื่อศึกษาถึงความผันแปรของตัวแปรตามว่าอยู่ในแต่ละระดับชั้นต่างๆ จะทำให้ทราบถึงปริมาณ สัดส่วนความแปรผันของตัวแปรตามว่าอยู่ในแต่ละระดับชั้นมากน้อยเพียงไรอันจะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดเตรียมตัวแปรทำนายในแต่ละระดับชั้นตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาโมเดลที่เหมาะสมของแต่ละระดับชั้น

3. วิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 1 (Analysis of Causal Level-1 Model)

วิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 1 หรือระดับจุลภาค(Causal Micro Model) ซึ่งเป็นโมเดลเชิงสาเหตุระหว่างสมาชิกภายในหน่วยเดียวกัน ดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลพื้นฐาน(Simple Models)

โมเดลพื้นฐานประกอบด้วยโมเดลระดับที่ 1 ซึ่งมีตัวแปรตามและตัวแปรทำนายตามสมมติฐาน ส่วนโมเดลระดับที่ 2 มีเฉพาะตัวแปรตาม ยังไม่ต้องใส่ตัวแปรทำนาย เพื่อศึกษาอิทธิพลคงที่ของตัวแปรทำนายในระดับที่ 1 ว่าโดยเฉลี่ยระหว่างหน่วยในระดับที่ 2 แล้วค่าเฉลี่ยอิทธิพลคงที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตามที่ศึกษาหรือไม่ โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) และในขณะเดียวกันเป็นการศึกษาอิทธิพลสุ่มของตัวแปรสัมประสิทธิ์ในระดับที่ 2 ว่ามีความผันแปรระหว่างหน่วยหรือไม่ โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์(χ^2 - test) เพื่อช่วยสำหรับการพิจารณาคัดสรรตัวแปรทำนายระดับที่ 2 ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาโมเดลระดับที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลพื้นฐานสามารถกระทำได้ตามจำนวนโครงสร้างหรือจำนวนตัวแปรตามของโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานของโมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) คำนวณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่า R^2

คำนวณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(Path Coefficient) หรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เป็นมาตรฐาน(β) ของแต่ละเส้นทางเพื่อประเมินผลรวมของอิทธิพลทั้งหมด ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรทำนายในระดับที่ 1 และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย(R^2) ของแต่ละสมการโครงสร้างในระดับที่ 1

3) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 1 ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์(χ^2 - test) ด้วยวิธีของสเปคท์

4. วิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 2(Analysis of Causal Level-2 Model) เป็นโมเดลเชิงสาเหตุระหว่างหน่วย ดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

โมเดลตามสมมติฐานประกอบด้วยโมเดลระดับที่ 1 และโมเดลระดับที่ 2 ซึ่งมีตัวแปรตามและตัวแปรทำนายทั้ง 2 ระดับ ตามสมมติฐานของการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มของตัวแปรในระดับที่ 1 และในระดับที่ 2

สำหรับอิทธิพลคงที่ในระดับที่ 2 แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรทำนายระดับที่ 2 ต่อ สัมประสิทธิ์ในระดับที่ 2

สำหรับโมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 2 การวิเคราะห์ผลของตัวแปรทำนายระดับที่ 2 ต่อตัวแปรตามที่ได้มาจากการวิเคราะห์ในระดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม HLM แต่ถ้าเป็นการวิเคราะห์ตัวแปรทำนายระดับที่ 2 ต่อตัวแปรตามที่มีอยู่ภายในระดับที่ 2(Endogenous Variables) จำเป็นต้องวิเคราะห์เสริมเพิ่มเติมโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์แบบประเพณีนิยมที่ใช้กันทั่วไป

2) คำนวณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และค่า R^2

คำนวณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง หรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เป็นมาตรฐานของแต่ละเส้นทางในระดับที่ 2 เพื่อประเมินอิทธิพลทั้งหมดอันประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของตัวแปรทำนายในระดับที่ 2 และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย(R^2) ของแต่ละสมการโครงสร้างในระดับที่ 2

3) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุระดับที่ 2 ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์(χ^2 - test) ด้วยวิธีของสเปคท์

5. สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ

1) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบจนได้โมเดลเชิงสาเหตุทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คำนวณค่าอิทธิพลทางตรง(Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม(Total Effect) ของตัวแปรทำนายทั้ง 2 ระดับ ต่อตัวแปรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) สรุปผล(อิทธิพลรวม) ของตัวแปรทำนายระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ต่อตัวแปรตามเป้าหมายที่น่าสนใจ(ตัวแปรตามระดับที่ 1 และค่า Intercept ของตัวแปรตามในระดับที่ 2)

3) สรุปผล(อิทธิพลรวม) ของตัวแปรทำนายระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ต่อค่าสัมประสิทธิ์ที่สนใจ(ค่า Slopes ที่แสดงผลของตัวแปรทำนายระดับที่ 1 และค่า Slopes ที่แสดงผลของตัวแปรทำนายระดับที่ 2 ต่อ Slopes ระดับที่ 1)

2.5 สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.5.1 ประวัติความเป็นมา

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล/มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Rajamangala Institute of Technology ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 โดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 ในระยะเริ่มแรก คนส่วนใหญ่ จะรู้จักสถาบันฯ ในนามของ "วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา" ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี และให้การศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญาตรี และประกาศนียบัตรชั้นสูง รวมทั้งดำเนินการวิจัยเพื่อส่งเสริมการศึกษาด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในสมัยนั้นว่า วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาถือกำเนิดขึ้นมาจากเสียงเรียกร้องขอของนักศึกษาสายอาชีวศึกษา(ระดับ ปวช. และ ปวส.) ที่ต้องการให้มีสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับการเข้าการศึกษาต่อในระดับปริญญาได้

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเริ่มเปิดทำการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2518 โดยดำเนินการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพต่างๆ และสาขาครูอาชีวศึกษา อย่างไรก็ตามเนื่องจากขณะนั้นยังไม่มีสถานที่และบุคลากรในการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในทางปฏิบัติจึงจำเป็นต้องอาศัยสถานที่ และบุคลากรบางส่วนของกรมอาชีวศึกษา ดังนั้นหลังจากจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในปี พ.ศ.2518 แล้วจึงได้มีพระราชบัญญัติโอนกิจการบางส่วนของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ.2520 ซึ่งในครั้งนั้นวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้รับโอนสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษา จำนวน 28 แห่ง โดยมีทั้งสถานศึกษาประเภทโรงเรียนเกษตรกรรม วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยพณิชยการ และวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย และในปีเดียวกันนี้เอง ก็ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการเปลี่ยนชื่อสถานศึกษาทั้ง 28 แห่งดังกล่าว จัดตั้งเป็นวิทยาเขตในสังกัดของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

ตามวัตถุประสงค์ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 กำหนดให้จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในคณะต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติฯ รวม 8 คณะ ได้ แก่ คณะเกษตรศาสตร์ คณะคหกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมศาสตร์(เดิมชื่อคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยี) คณะศิลปกรรม คณะศิลปศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นาฏศิลป์และดุริยางค์ ซึ่งเป็นคณะที่มีวิทยาลัยนาฏศิลป์ของกรมศิลปากรเข้ามาสมทบในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ส่วนการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาดำเนินการในวิทยาเขตต่างๆ ที่รับโอนมาจากกรมอาชีวศึกษาตามสถานภาพเดิมที่โอนมา โดยวิทยาเขตมีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัยการจัดการศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในระยะเริ่มแรก จึงเป็นการจัดการศึกษาที่แบ่งภาระหน้าที่กันชัดเจนคือ วิทยาเขตทั้ง 28 แห่ง ผลิตนักศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา (ปวช. และ ปวส.) และเมื่อจบแล้วจึงมาเข้าศึกษาต่อในคณะต่างๆ ที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในระยะนั้น คือ การที่วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาตามพระราชบัญญัติฯ ไม่มีสถานที่เป็นของตนเอง ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในคณะต่างๆ ของวิทยาลัยฯ จึงต้องแยกกระจัดกระจายไปตามวิทยาเขตต่างๆ ทำให้ไม่สะดวกในการบริหารจัดการ กล่าวคือ คณะเกษตรศาสตร์ตั้งอยู่ที่วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี คณะคหกรรมศาสตร์ตั้งอยู่ที่วิทยาเขตพระนครใต้ ต่อมาย้ายมาตั้งที่วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ คณะบริหารธุรกิจตั้งอยู่ที่วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีตั้งอยู่ที่วิทยาเขตเทเวศร์ คณะศิลปกรรมตั้งอยู่ที่วิทยาเขตเพาะช่าง คณะศิลปศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ตั้งอยู่ที่วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ เป็นต้น ในช่วงปี พ.ศ.2527 เป็นต้นมา วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาจึงได้เสาะแสวงหาสถานที่เพื่อจัดตั้งเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้น และในที่สุดก็ได้รับความอนุเคราะห์จากกรมธนารักษ์ยกที่ดินผืนใหญ่ขนาดพื้นที่ 740 ไร่ ตั้งอยู่ที่หมู่ 1 ถนนรังสิต–นครนายก ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ให้เป็นสถานที่ตั้งถาวรของคณะต่างๆ และเป็นสถานที่ทำการของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีชื่อเรียกเป็นการภายในต่อมาว่า “ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” และขณะมีการดำเนินการก่อสร้างคณะผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้นำความขึ้นกราบบังคมทูลขอพระราชทานชื่อให้แก่วิทยาลัยฯ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” เมื่อวันที่15 กันยายน 2531

จากการประกาศใช้กฎหมายการศึกษาฉบับแรกคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ส่งผลให้มีการจัดการศึกษาทุกระดับไว้ในกระทรวงเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ(ใหม่) และให้สถาบันอุดมศึกษาที่สอนระดับปริญญามาอยู่ในสังกัดเดียวกัน คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมทั้งกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระคล่องตัว ในรูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือสถานศึกษาในกำกับรัฐ ดังนั้นสถาบันฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2518 ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านสถานภาพและความเป็นอิสระคล่องตัวของวิทยาเขต ตลอดจนการขยายการเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งการยกฐานะจาก “สถาบัน” เป็น “มหาวิทยาลัย” เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6ก วันที่ 18 มกราคม 2548 พระราชบัญญัติฉบับนี้ มีผลให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

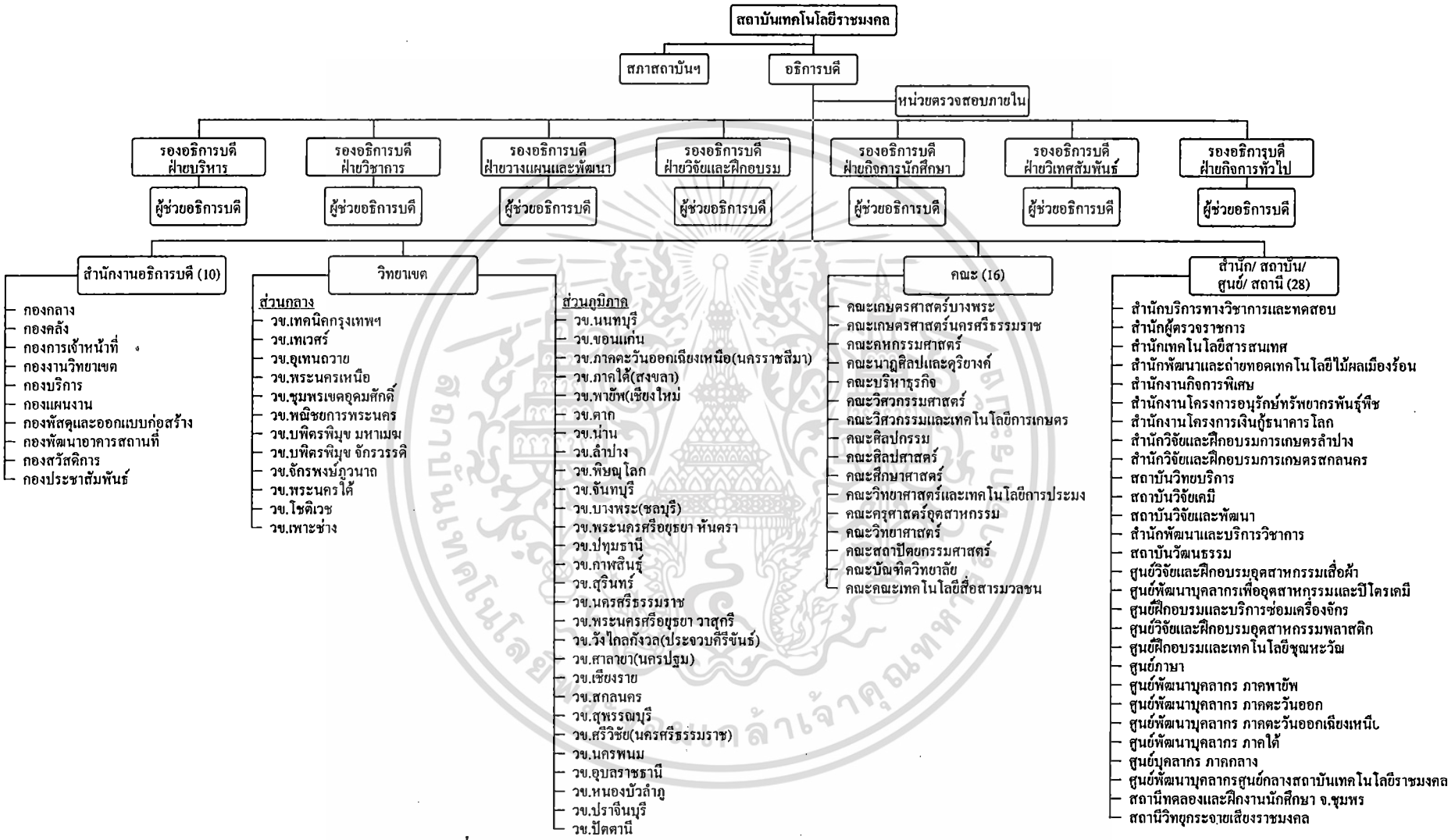
(1)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (3)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (4)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (5)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (6)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (7)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (8)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ (9)มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

2.5.2 โครงสร้างการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(เดิม)

โครงสร้างการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(เดิม) ประกอบด้วยหน่วยงานหลักๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.4



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(เดิม)

2.5.3 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา ด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่เน้นการปฏิบัติทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครประกอบด้วยวิทยาเขต 5 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ จัดการเรียนการสอนเป็น 9 คณะ คือ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยี สื่อสารมวลชน คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลป์ศาสตร์ประยุกต์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ และคณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น มีสำนักงานอธิการบดีตั้งอยู่เขตพื้นที่เทเวศร์ โดยจัดแบ่งตามพื้นที่ดำเนินงานออกเป็น 5 เขตพื้นที่ดังนี้

1) เขตพื้นที่เทเวศร์ สถานที่ตั้ง 399 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

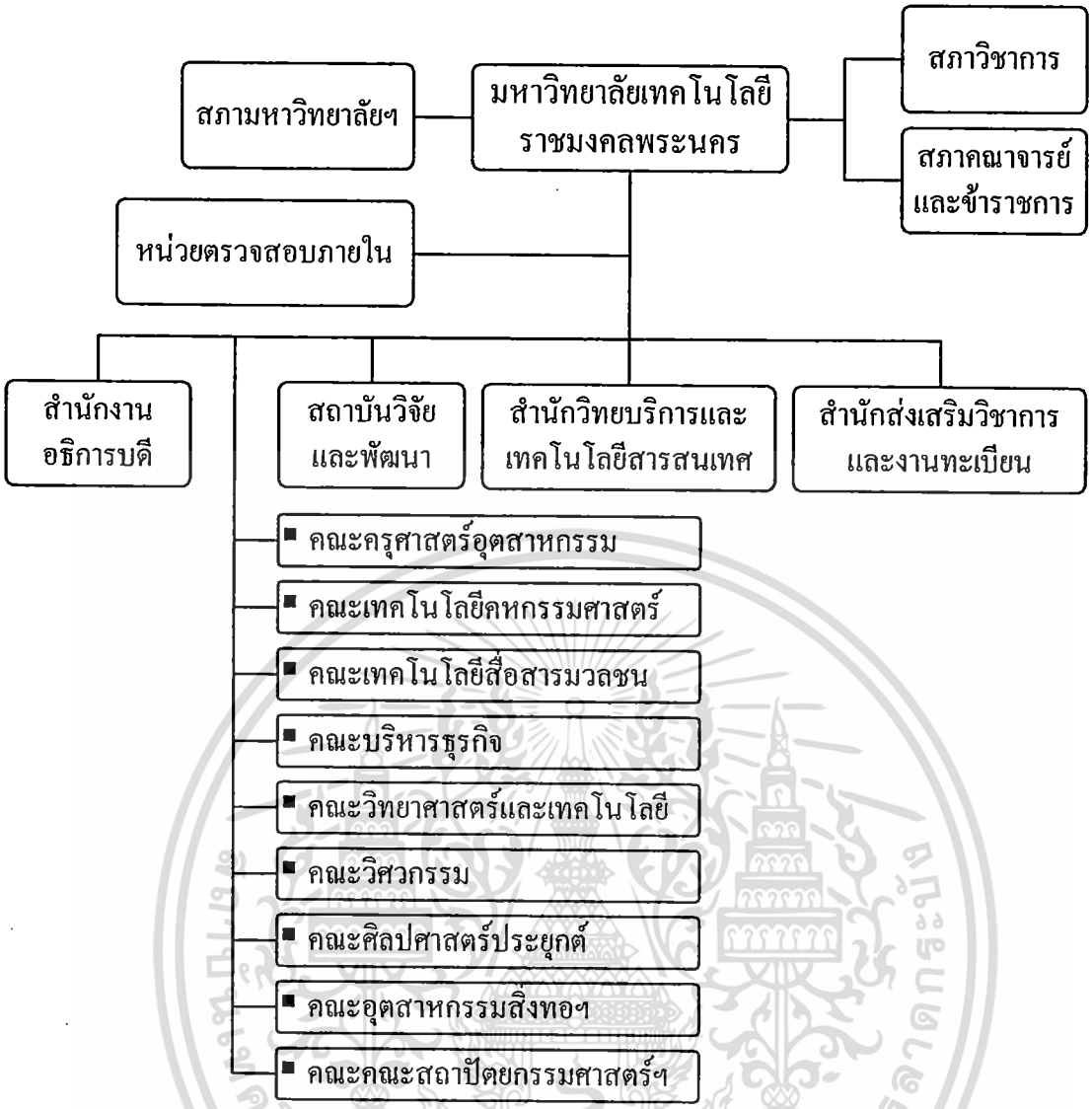
2) เขตพื้นที่โชติเวช สถานที่ตั้ง 168 ถนนศรีอยุธยา(ข้างห้องสมุดแห่งชาติ) แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

3) เขตพื้นที่พณิชยการพระนคร สถานที่ตั้ง 86 ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

4) เขตพื้นที่ชุมพรเขตอุดมศักดิ์ สถานที่ตั้ง 517 ถนนนครสวรรค์ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

5) เขตพื้นที่พระนครเหนือ สถานที่ตั้ง 1381 ถนนพิบูลสงคราม แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.5.4 ภารกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1) ภารกิจ(Mission)

1.1) ผลิตนักศึกษา งานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและสังคมโลก

1.2) มุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี

1.3) พัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีสนองความต้องการของสังคม

1.4) พัฒนาสถาบันฯ ให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเทคโนโลยี

1.5) ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และรักษาสิ่งแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.5 การวิเคราะห์สถานภาพ

1) วิเคราะห์หน่วยงานโดยใช้ SWOT Analysis

สภาวการณ์ปัจจุบันของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร การวิเคราะห์สถานการณ์(SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ "มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร" โดยการแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายใน

1.2) การวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายนอก

1.1) การวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายใน

เป็นการศึกษาองค์ประกอบภายในของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อันจะเป็นการบ่งบอกถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน(Weakness) โดยวิเคราะห์จากปัจจัยหลักคือ ด้านโครงสร้างการบริหาร/ การจัดการ ด้านการศึกษา ด้านบุคลากร ด้านการจัดการแผนงาน และจัดสรรงบประมาณ โดยมีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 2.9 แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายใน โดยใช้ SWOT Analysis

จุดอ่อน(Weakness)	จุดแข็ง(Strength)
1. ร้อยละคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาตรี : โท : เอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2. การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ บุคลากรสายวิชาชีพในการพัฒนาเป็นผู้ชำนาญการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3. ขาดแคลนเครื่องมือที่ทันสมัยและห้องปฏิบัติการมาตรฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4. ระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการยังขาดความเชื่อมโยงและยังไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. บุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ	1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันเหตุการณ์ความก้าวหน้าของประเทศและมีการบริหารเชิงบูรณาการ 2. การจัดการศึกษาที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3. มีบุคลากรที่มีความรู้หลากหลายสาขาวิชาชีพ 4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีโครงสร้างการบริหารจัดการภายใต้การเป็นนิติบุคคลเดียว ทำให้เกิดความคล่องตัว 5. จัดการศึกษาที่หลากหลายและครอบคลุมองค์ความรู้ตั้งแต่ระดับพื้นฐานและขั้นสูง 6. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ ได้มีการนำระบบบริหารจัดการตามมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 มาประยุกต์ใช้และจะพัฒนาสู่ TQM จึงทำให้มีระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) การวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายนอก

การศึกษาสถานภาพสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นโอกาส(Opportunity) และอุปสรรค(Threat) ในการดำเนินงาน

ตารางที่ 2.10 แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis

โอกาส(Opportunity)	อุปสรรค(Threat)
1. การขยายตัวทางเศรษฐกิจแบบ Knowledge-Based Economy ทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในวิชาชีพสูง โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2. นโยบายภาครัฐต้องการสนับสนุนผู้ประกอบการพัฒนาธุรกิจแบบยั่งยืน ส่งผลให้สถานที่ศึกษาต้องเข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนช่วยเหลือ 3. การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 4. จากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พ.ศ.2548 ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจัดการศึกษาได้หลากหลาย 5. นโยบาย FTA ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้	1. การจัดการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการที่เพียงพอและมีมาตรฐาน 2. นโยบายการปรับลดของงบประมาณ และภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทำให้การพัฒนา และบำรุงรักษา 3. นโยบายการปรับลดอัตรากำลังคนภาครัฐมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา

2) วิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย/กลยุทธ์

2.1) วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

"มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นผู้นำการจัดการศึกษาวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพกำลังคนสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นำความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม"

2.2) ภารกิจ(Mission) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

(1) จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามุ่งเน้นวิชาชีพบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและมีความสามารถพร้อมเข้าสู่อาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสู่การผลิตและการบริการที่สามารถถ่ายทอดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าของประเทศ

(3) ให้บริการงานวิชาการและการศึกษาที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการมีอาชีพอิสระและพัฒนาอาชีพสู่การแข่งขัน

(4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อม

2.3) วัตถุประสงค์(Object)

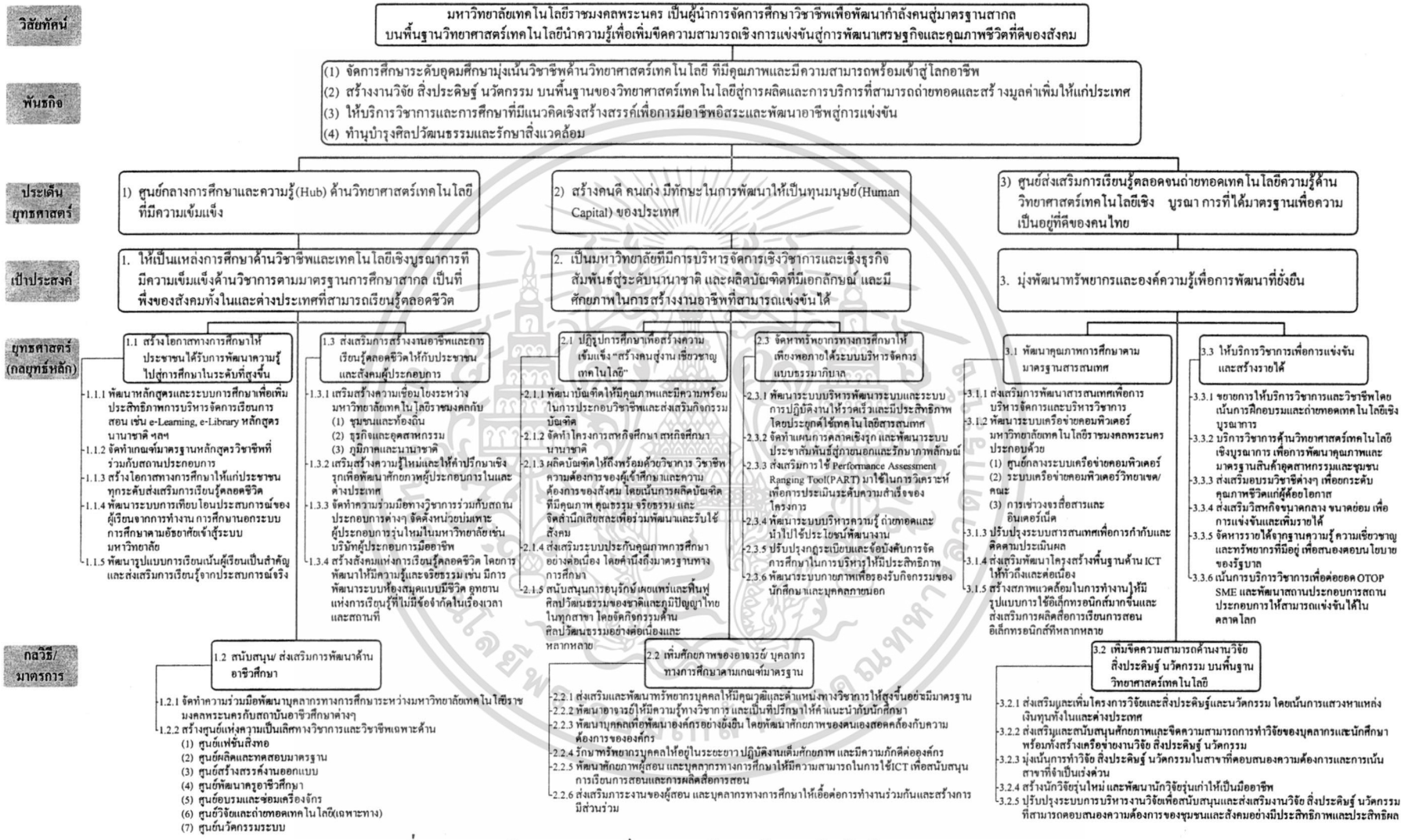
(1) เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคน ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิชาชีพที่ชำนาญการปฏิบัติมีคุณภาพ คุณธรรม ได้มาตรฐานและความเป็นสากล

(2) เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิชาชีพ ในการชี้นำการพัฒนาประเทศและสังคม

(3) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัย การสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสังคมแบบพึ่งตนเองและยั่งยืน

(4) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การ ตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี(Good Governance)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 แผนผังยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.5.6 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยดำเนินงานเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น คือ

(1) งานจัดการศึกษา

(2) งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม

(3) งานบริการทางวิชาการแก่สังคม

(4) งานทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมโดยยึดแนวดำเนินงานตามปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

การจัดการศึกษา

ยึดแนวปรัชญาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ ดังนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความเชื่อมั่นว่าการเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นกระบวนการการศึกษาที่จำเป็นในการเสริมสร้างมาตรฐานและคุณภาพของชีวิตเพื่อเป็นกำลังพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติการมีความจัดเจนทางวิชาการ และคุณสมบัติที่จำเป็นตามลักษณะอาชีพ พร้อมที่จะทำงานและสามารถปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทันต่อวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี รวมทั้งปลูกฝังความมีระเบียบวินัยความประณีต ความสำนึกในจรรยาอาชีพคุณธรรม หน้าที่ความรับผิดชอบทางสังคมในปีการศึกษา 2548 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จัดการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี(ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปวส.) และระดับปริญญา(ปริญญาตรี และปริญญาโท)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสถานศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

ศรีเพ็ชร จันทร์ส่องศรี(2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 พบว่า (1)ระดับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา การจัดการด้านการเรียนการสอน และการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา (2)ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี ความสามารถในการพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการผลิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3)พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริการสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ (4)พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมมี 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและการจัดการด้านการเรียนการสอน

วิสุทธิ์ ราตรี(2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษาในโครงการ การศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ผลปรากฏว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น มีชาวบ้านให้ความร่วมมือกับทางสถานศึกษาเป็นอย่างดี หน่วยงานอื่นๆ ให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาด้วยดีและหมู่บ้านมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง และปัจจัยภายนอกเหนือจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษายังพบว่า บุคลากรในสถานศึกษา ผู้นำชุมชน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง(2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกอื่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เจิดหล้า สุนทรวิภาต(2534 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่อสภาพการทำงาน พฤติกรรมการร่วมมือ ทำนายประสิทธิภาพของภาควิชาหรือกลุ่ม

วิบูลย์ ชูรินทร์(2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหาร วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์สถานศึกษามัธยมศึกษาด้านเพศ และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดรุณี วัฒฐานะ(2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักราชการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จัดอยู่ในระดับการแสดงออกมาก หรือแข็งแกร่งมาก วัฒนธรรมองค์การเมื่อจำแนกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามสถานที่ตั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสงอรุณ ขจรน้ำทรง(2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลของงานพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาเทศบาลเมืองในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลเมืองในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก จำแนกตามที่ตั้งและตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลเมืองในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก จำแนกตามที่ตั้ง และตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($p < .05$)

ไพศาล ชาญสูงเนิน(2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเทศบาล เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

อำนวย ชยันต์นคร(2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษามูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษามูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบ ประสิทธิผลของสถานศึกษามูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำแนกตามสถานภาพในตำแหน่ง และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล(2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า สถานศึกษามีวัฒนธรรมสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ไม่ต่ำค่อนข้างไปทางบวกและวัฒนธรรมสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม(2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาโสตศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งประสบการณ์มาก และประสบการณ์น้อยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้งของสถานศึกษาปรากฏว่าสถานศึกษาส่วนกลางและสถานศึกษาในส่วนภูมิภาค วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้งโดยรวมจำแนกตามประสบการณ์และจำแนกตามสถานที่ตั้งซึ่งจากค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง และมีวัฒนธรรมองค์การคล้ายๆ กันคือ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การเป็นที่ยอมรับและความไว้วางใจ

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Russell & et al.(1987 : 269-274) ที่ได้ศึกษากับครูประถมและมัธยมในรัฐไอโอวา จำนวน 316 คน พบว่า ฐานะการแต่งงาน ระดับชั้นที่สอน เป็นตัวทำนายความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญ และการสนับสนุนจากสังคมโดยเฉพาะ จาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่าการมีเพื่อนที่เชื่อถือได้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการทำงาน

Pakinson(1991 : 2343-A) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบความเชื่อมั่นและ โครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมสถานศึกษา พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาหลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในสถานศึกษา

Shaw(1991 : 770-A) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะ วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวกับค่านิยมของครูใหญ่ในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยเฉพาะเรื่องค่านิยมและความมุ่งมั่นในการทำงาน พบว่า สถานศึกษาเทศบาลมีระดับความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าสถานศึกษามัธยมศึกษาและการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเป็นค่านิยมเบื้องแรกของความมุ่งมั่นการทำงาน

Elliot(1992 : 3468-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การร่วมมือกับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณภาพของสถานศึกษา จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครู และอาจารย์กับการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับความร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกัน เป็นแบบในการจัดโครงสร้างและการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างของการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือ และการกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาไปใช้

Feirsen(1992 : 2341-A) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติสถานศึกษาพบว่าการรักษาวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของสถานศึกษาที่ยึดถือความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Person(1993 : 3071-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนใน นอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครูและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศพอจะสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญมากในการสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กระตุ้นให้เกิดศรัทธา ร่วมมือร่วมใจผสมผสานกำลังบุคลากรเข้าด้วยกัน สร้างค่านิยมประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ควรยึดถือ วัฒนธรรมสถานศึกษาจะเป็น ตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และตัวกลางที่จะช่วยให้บุคลากรได้เข้าใจลักษณะการทำงาน เลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และปฏิบัติร่วมกันภายในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่สถานศึกษามากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1) **ประชากร** ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 705 คน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากร จำนวน 663 คน

2) **กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปีการศึกษา 2551 จำนวนทั้งสิ้น 576 คน ประกอบด้วย หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากร จำนวน 534 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน ±5% (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. 2547 : 135)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่แบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ

1. **ฉบับที่ 1 แบบสอบถามบุคลากร**

แบบสอบถามที่ใช้สำหรับสอบถามบุคลากรแบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่

1.1 ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด คณะ/สาขา

1.2 ตอนที่ 2 สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

1.3 ตอนที่ 3 สอบถามการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 14 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

1.4 ตอนที่ 4 สอบถามการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

1.5 ตอนที่ 5 สอบถามความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

1.6 ตอนที่ 6 สอบถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 21 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสำหรับหัวหน้าสาขาวิชา

แบบสอบถามที่ใช้สอบถามหัวหน้าสาขาวิชา แบ่งเป็น 10 ตอน ได้แก่

2.1 ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด คณะ/สาขา

2.2 ตอนที่ 2 สอบถามบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.3 ตอนที่ 3 สอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 14 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.4 ตอนที่ 4 สอบถามวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.5 ตอนที่ 5 สอบถามความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 14 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.6 ตอนที่ 6 สอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.7 ตอนที่ 7 สอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม 13 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.8 ตอนที่ 8 สอบถามพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 14 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.9 ตอนที่ 9 สอบถามพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

1.10 ตอนที่ 10 สอบถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 21 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

3. การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ในการวิจัย

แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ มีขั้นตอนการสร้าง และพัฒนาดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

3.2 ใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา

3.4 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตรวจพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(Index of Item-Variable Congruence : IVC) มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1

$$IVC = \frac{\Sigma R}{n} \qquad (3.1)$$

IVC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC ≥ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไปหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่

3.7 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ดังมีรายนามผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1) ผศ.ดร.จันทร์ประภา พลชาติ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2) ผศ.ดร.ปานเพชร ชินินทร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

3) ผศ.ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

4) ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

5) ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่า

(1) ปัจจัยระดับสาขาวิชา มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

(2) ปัจจัยระดับบุคลากร มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

3.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปทดลองใช้เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่า(α-Coefficient) ของ Cronbach ดังสมการ 3.2

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1-\frac{\Sigma s_i^2}{s_t^2}\right) \qquad (3.2)$$

α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

k คือ จำนวนข้อคำถาม

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

Σs_i^2 คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

เมื่อนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร และบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.85 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.89 ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.75 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.91 ด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.89 และด้านประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.80

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบรรยากาศขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.72 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 0.69 ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.77 ด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีค่าเท่ากับ 0.78 ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.80 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.85 ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.83 และด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.83

3.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 บันทึกเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย

3.3.2 นำหนังสือเสนอต่ออธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อพิจารณาเห็นชอบในการทำวิจัย

3.3.3 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามและขอรับคืนด้วยตนเอง ในเดือนมิถุนายน 2551 จำนวน 604 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 576 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.36

3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ดังนี้

3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

3.4.2 วิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยประสิทธิผลใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้(บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 100)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำ ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยบรรยากาศขององค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีบรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยองค์การแห่งการเรียนรู้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการสร้างและทดสอบโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม HLM(Hierarchical Linear Model) ดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model) เป็นการวิเคราะห์ขั้นแรก เพื่อให้เห็นภาพรวมของตัวแปรตาม โดยไม่มีตัวแปรอิสระใดๆ เข้าร่วมพิจารณา และเพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรตามมีความแปรปรวนภายในหน่วยหรือระหว่างหน่วยเพียงพอที่จะวิเคราะห์หาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในขั้นต่อไปหรือไม่ การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค HLM จะแบ่งผลของพารามิเตอร์ออกเป็นอิทธิพลคงที่(Fixed Effect) และอิทธิพลสุ่ม(Random Effect)

การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effect) จะใช้ t-test ในการทดสอบสมมติฐาน ถ้าปฏิเสธสมมติฐาน ($\gamma_{00} \neq 0$) แสดงว่า ค่าคงที่(Intercept) และตัวแปรอิสระส่งผลต่อ Yij แต่ถ้ายอมรับสมมุติฐาน ($\gamma_{00} \neq 0$) แสดงว่า ค่าคงที่(Intercept) และตัวแปรอิสระไม่ส่งผลต่อ Yij

การทดสอบความแปรปรวนของอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) หรือความแปรปรวนของพารามิเตอร์ จะใช้ χ^2 - test ในการทดสอบสมมุติฐาน ถ้าปฏิเสธสมมติฐานแสดงว่าพารามิเตอร์ b_{0I} มีความแปรปรวนระหว่างหน่วย จึงสมเหตุผลที่จะหาตัวแปรอิสระระหว่างหน่วยมาอธิบายความแปรปรวน แต่ถ้ายอมรับสมมติฐาน แสดงว่าพารามิเตอร์ b_{0I} ไม่มีความหมายระหว่างหน่วย ซึ่งสามารถตั้งข้อจำกัดให้เป็นค่าคงที่ในการวิเคราะห์ได้

2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model) เป็นการวิเคราะห์โดยนำตัวแปรอิสระระดับบุคลากร(Micro Level) เข้ามาวิเคราะห์ทีละตัว เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อ b_{0I} หรือ b_{Ij} หรือไม่ ตลอดจนเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้วทำให้เกิดความแปรปรวนระหว่างหน่วยที่ศึกษาเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรอิสระระดับสาขาวิชา ในขั้นต่อไปหรือไม่

3) การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothesis Model) โดยนำตัวแปรอิสระระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์และพิจารณาว่าเหมาะสม จากนั้นทำการวิเคราะห์ระดับสาขาวิชามาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอิสระระดับบุคลากร เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรระดับบุคลากร ที่มีต่อตัวแปรระดับสาขาวิชาอย่างไร

การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effect) จะใช้ t-test ในการทดสอบสมมติฐาน และการทดสอบความแปรปรวนของอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) หรือความแปรปรวนของพารามิเตอร์ จะใช้ χ^2 - test ในการทดสอบสมมติฐานเช่นเดียวกับการทดสอบโมเดลอย่างง่าย (Simple Model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

3) ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับของข้อมูล

3.1) ระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

3.2) ระดับของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

3) การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และคณะ/ สาขาวิชา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่(Frequency) และร้อยละ(Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และคณะ/ สาขาวิชา

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	253	43.92
	หญิง	323	56.08
รวม		576	100.00
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	184	31.94
	ปริญญาโท	386	67.01
	ปริญญาเอก	6	1.05
รวม		576	100.00
ตำแหน่ง	หัวหน้าสาขาวิชา	42	7.29
	บุคลากร	534	92.71
รวม		576	100.00
คณะ/ สาขาวิชา	คณะบริหารธุรกิจ	128	23.26
	คณะศิลปศาสตร์	43	8.16
	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	43	7.99
	คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	15	3.13
	คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	67	12.50
	คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	38	7.29
	คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	67	12.67
	คณะวิศวกรรมศาสตร์	133	25.00
รวม		576	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 56.08 และเพศชาย จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 43.92 และโดยส่วนใหญ่มีการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับปริญญาโท จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 67.01 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 31.94 และระดับปริญญาเอก มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 ส่วนใหญ่ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากร จำนวน 534 คน คิดเป็นร้อยละ 92.71 และหัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 7.29 สำหรับที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 คณะศิลปศาสตร์ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 8.16 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 7.99 คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13 คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 7.29 คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 12.57 และคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 23.26

2) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ในภาพรวม และรายด้าน

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ด้านการเงิน	3.10	0.55	ปานกลาง
(2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.16	0.51	ปานกลาง
(3) ด้านกระบวนการภายใน	3.25	0.50	ปานกลาง
(4) ด้านลูกค้า	3.21	0.47	ปานกลาง
รวม	3.18	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ =3.18, S.D. =0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.10-3.25 และทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านกระบวนการภายใน($\bar{x}$ = 3.25, S.D. = 0.50) ด้านลูกค้า($\bar{x}$ = 3.21, S.D. = 0.47) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.51) และด้านการเงิน($\bar{x}$ = 3.10, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารนำความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงิน และการควบคุมกำกับติดตามมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ	3.16	0.86	ปานกลาง
(2) มหาวิทยาลัยกำหนดแผนการลงทุนและค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน	3.08	0.84	ปานกลาง
(3) มหาวิทยาลัยมีสภาพคล่องทางด้านการเงิน	3.15	0.80	ปานกลาง
(4) มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินเพื่อการวิจัย และพัฒนาอย่างเหมาะสม	3.09	0.79	ปานกลาง
(5) มหาวิทยาลัยขอเงินทุนสนับสนุนจากองค์การ มูลนิธิ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	3.04	0.81	ปานกลาง
(6) มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านการเงิน	3.10	0.77	ปานกลาง
(7) มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความคุ้มค่าในการใช้การทรัพยากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์	3.11	0.80	ปานกลาง
(8) มหาวิทยาลัยมีการวางแผน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน	3.12	0.81	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการขั้นตอนการลงทะเบียนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	0.82	ปานกลาง
รวม	3.10	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้ของเกี่ยวกับประสิทธิผลของด้านการเงินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.10, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.02-3.16 โดยทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (1) ผู้บริหารนำความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงิน และการควบคุมกำกับติดตามมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.86) ข้อ (3) มหาวิทยาลัยมีสภาพคล่องทางด้านการเงิน($\bar{x}$ = 3.15, S.D. = 0.80) และ ข้อ (8) มหาวิทยาลัยมีการวางแผน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน($\bar{x}$ = 3.12, S.D. = 0.81) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (9) มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการขั้นตอนการลงทะเบียนอย่างมีประสิทธิภาพ($\bar{x}$ = 3.02, S.D. = 0.82) ข้อ (5) มหาวิทยาลัยขอเงินทุนสนับสนุนจากองค์การ มูลนิธิ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน($\bar{x}$ = 3.04, S.D. = 0.81) และ ข้อ (2) มหาวิทยาลัยกำหนดแผนการลงทุนและค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน($\bar{x}$ = 3.08, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ประสิทธิผลของด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรคิดค้นหาแนวทางเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน หรือลดข้อผิดพลาดของกระบวนการทำงาน	3.22	0.79	ปานกลาง
(2) บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน	3.40	0.76	ปานกลาง
(3) บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเป็นกลุ่ม	3.21	0.76	ปานกลาง
(4) บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้กับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน	3.32	0.70	ปานกลาง
(5) สัดส่วนของบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น	3.18	0.82	ปานกลาง
(6) มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบคุณภาพทั้งระบบและไปในทิศทางเดียวกัน	3.14	0.82	ปานกลาง
(7) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน	3.10	0.80	ปานกลาง
(8) มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ	2.93	0.87	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยมีผลงานทางนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์เพิ่มขึ้น	3.05	0.82	ปานกลาง
(10) ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	3.09	0.79	ปานกลาง
(11) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาฐานข้อมูลอุดมศึกษา ด้านนักศึกษา อาจารย์ และหลักสูตรของมหาวิทยาลัย	3.18	0.77	ปานกลาง
(12) ระดับความสำเร็จของการดำเนินตามแผนปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของมหาวิทยาลัย	3.15	0.76	ปานกลาง
รวม	3.16	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.93-3.40 อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (2) บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.76) ข้อ (4) บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้กับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน($\bar{x}$ = 3.32, S.D. = 0.76) และ ข้อ (1) บุคลากรคิดค้นหาแนวทางเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน หรือลดข้อผิดพลาดของกระบวนการทำงาน($\bar{x}$ = 3.22, S.D. = 0.79) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (8) มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ($\bar{x}$ = 2.93, S.D. = 0.82) ข้อ (9) มหาวิทยาลัยมีผลงานทางนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์เพิ่มขึ้น($\bar{x}$ = 3.05, S.D. = 0.82) และ ข้อ (10) ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.09, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบคุณภาพ	3.25	0.79	ปานกลาง
(2) บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	3.30	0.71	ปานกลาง
(3) บุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกและมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาระบบคุณภาพ	3.26	0.74	ปานกลาง
(4) บุคลากรการปฏิบัติงานมีระบบ ชัดเจน และระบุขอบเขตได้ชัดเจน	3.25	0.63	ปานกลาง
(5) บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยและมีความรู้สึกดีต่อมหาวิทยาลัย	3.47	0.69	ปานกลาง
(6) มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการจัดองค์การการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	3.20	0.79	ปานกลาง
(7) มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การ กรอบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งชัดเจน	3.30	0.77	ปานกลาง
(8) มหาวิทยาลัยลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	3.13	0.83	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้	3.16	0.86	ปานกลาง
(10)มหาวิทยาลัยนำแนวคิดข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยไปพัฒนาระบบการบริหารงาน	3.19	0.73	ปานกลาง
(11)มหาวิทยาลัยมีการให้บริการแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและผู้ปกครอง	3.17	0.83	ปานกลาง
รวม	3.25	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.25, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.13-3.47 โดยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (5) บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยและมีความรู้สึกดีต่อมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.47, S.D. = 0.69) ข้อ (2) บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย($\bar{x}$= 3.30, S.D. = 0.71) และ ข้อ (7) มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การ กรอบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งชัดเจน($\bar{x}$ = 3.30, S.D. = 0.77) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (8) มหาวิทยาลัยลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ($\bar{x}$ = 3.13, S.D. = 0.83) ข้อ (9) มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.86) และ ข้อ (3) มหาวิทยาลัยมีการให้บริการแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและผู้ปกครอง($\bar{x}$ = 3.17, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) นักศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	3.05	0.84	ปานกลาง
(2) ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ(นักศึกษา/ ผู้ปกครอง)	3.16	0.81	ปานกลาง
(3) ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย	3.35	0.72	ปานกลาง
(4) ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการที่มีต่อบัณฑิต	3.35	0.73	ปานกลาง
(5) ระดับการยอมรับของชุมชน ด้านความประพฤติ และความรู้ความสามารถที่มีต่อนักศึกษาของมหาวิทยาลัย	3.32	0.67	ปานกลาง
(6) ระดับคุณภาพของระบบสืบค้นข้อมูลทางวิชาการและบริการสารสนเทศ	3.12	0.75	ปานกลาง
(7) ระดับคุณภาพของการบริการ ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ	3.16	0.78	ปานกลาง
(8) สัดส่วนผู้รับบริการทางวิชาการของสำนักมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น	3.16	0.76	ปานกลาง
(9) สัดส่วนผู้สำเร็จศึกษาที่ผ่านการประเมินผลการฝึกทักษะวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	3.24	0.73	ปานกลาง
(10) อัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาหรือเข้าศึกษาต่อในระยะเวลา 3-12 เดือน หลังจากจบการศึกษา	3.38	0.70	ปานกลาง
(11) มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ	3.04	0.72	ปานกลาง
รวม	3.21	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.21, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38-3.04 โดยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (10) อัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาหรือเข้าศึกษาต่อ ในระยะเวลา 3-12 เดือน หลังจากจบการศึกษา($\bar{x}$ = 3.38, S.D. = 0.70) ข้อ (3) ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.72) และ ข้อ (3) ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ ที่มีต่อบัณฑิต($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (11) มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ($\bar{x}$ = 3.04, S.D. = 0.72) ข้อ (1) นักศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.05, S.D. = 0.84) และ ข้อ (6) ระดับคุณภาพของระบบสืบค้นข้อมูลทางวิชาการและบริการสารสนเทศ($\bar{x}$ = 3.12, S.D. = 0.75) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับของข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับของข้อมูล ดังนี้

3.1) ระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

3.2) ระดับของระดับสาขาวิชาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) ระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.7-4.11

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ปัจจัยระดับบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.36	0.43	ปานกลาง
(2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร	3.26	0.50	ปานกลาง
(3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.26	0.55	ปานกลาง
(4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร	3.69	0.44	มาก
รวม	3.35	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.48) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอยู่ 1 ปัจจัย คือ ด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.44) ส่วนที่เหลืออีก 3 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.36, S.D. = 0.43) ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.26, S.D. = 0.50) และด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.26, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรมีความพึงพอใจกับตำแหน่งหน้าที่การที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	3.49	0.77	ปานกลาง
(2) บุคลากรมีอิสระในการคิดและปรับการทำงานตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	3.24	0.76	ปานกลาง
(3) บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จเสมอ	3.72	0.73	มาก
(4) บุคลากรมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.31	0.70	ปานกลาง
(5) บุคลากรได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร	3.31	0.73	ปานกลาง
(6) บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการทำงานและความก้าวหน้าจากผู้บริหาร	3.26	0.79	ปานกลาง
(7) บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหาร	3.12	0.81	ปานกลาง
(8) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้บริหาร	3.57	0.72	มาก
(9) บุคลากรได้รับความสะดวกจากการบริการ สวัสดิการของมหาวิทยาลัย	3.16	0.87	ปานกลาง
(10) ลักษณะของงานที่ทำตรงกับความต้องการของบุคลากร	3.56	0.78	มาก
(11) การทำงานของบุคลากรได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารอยู่เสมอ	3.38	0.76	ปานกลาง
(12) เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับระดับการศึกษา ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร	3.15	0.80	ปานกลาง
(13) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นแรงจูงใจทำให้บุคลากรมีความเพียรพยายามสูงขึ้น	3.31	0.81	ปานกลาง
(14) งานที่ทำอยู่สร้างความพึงพอใจต่อความสามารถของบุคลากร	3.46	0.74	ปานกลาง
รวม	3.36	0.43	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.36, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.12-3.72 อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (3) บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จเสมอ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.73) ข้อ (8) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร($\bar{x}$ = 3.57, S.D. = 0.72) และ ข้อ (10) ลักษณะของงานที่ทำตรงกับความต้องการของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.56, S.D. = 0.78) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (7) บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหาร($\bar{x}$ = 3.12, S.D. = 0.81) ข้อ (12) เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม กับระดับการศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.15, S.D. = 0.80) และ ข้อ (9) บุคลากรได้รับความสะดวกจากการบริการสวัสดิการของมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.16, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การทำงานเป็นทีมของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน	3.80	0.66	มาก
(2) บุคลากรรู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	3.61	0.74	มาก
(3) บุคลากรได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ทีมงาน	3.41	0.73	ปานกลาง
(4) บุคลากรได้รับการกระตุ้นการทำงานให้เป็นทีมงานที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ	3.38	0.74	ปานกลาง
(5) บุคลากรในมหาวิทยาลัยสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	3.33	0.81	ปานกลาง
(6) บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกันการตัดสินใจในการแก้ปัญหา	3.14	0.80	ปานกลาง
(7) บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	3.14	0.82	ปานกลาง
(8) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3.17	0.85	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	3.14	0.81	ปานกลาง
(10) มหาวิทยาลัยมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน	3.03	0.87	ปานกลาง
(11) มหาวิทยาลัยสนับสนุนร่วมมือประสานงานกันภายในกลุ่ม	3.20	0.86	ปานกลาง
(12) มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาร่วมกันอภิปราย	3.01	0.89	ปานกลาง
(13) มหาวิทยาลัยมีการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดร่วมกัน	2.96	0.91	ปานกลาง
รวม	3.26	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.26, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.96-3.80 อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (1) บุคลากรยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 0.66) ข้อ (2) บุคลากรรู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.61, S.D. = 0.74) และ ข้อ (3) บุคลากรได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ทีมงาน($\bar{x}$ = 3.41, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (13) มหาวิทยาลัย มีการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดร่วมกัน($\bar{x}$ = 2.96, S.D. = 0.91) ข้อ (12) มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาร่วมกันอภิปราย($\bar{x}$ = 3.01, S.D. = 0.89) และ ข้อ (10) มหาวิทยาลัยมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน($\bar{x}$ = 3.03, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรยึดมั่นการทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวมสูงกว่าผลประโยชน์ ส่วนตนหรือพวกพ้อง	3.80	0.73	มาก
(2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสร่วมเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการทำงานอย่างเป็นอิสระ	3.09	0.82	ปานกลาง
(3) บุคลากรมีส่วนในการสร้างระบบการทดสอบการทำงานและการประเมินผลร่วมกัน	3.10	0.81	ปานกลาง
(4) บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นร่วมกัน	3.16	0.84	ปานกลาง
(5) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทรัพยากร/ เทคโนโลยีที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย	3.40	0.86	ปานกลาง
(6) ทีมงานเน้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเสียงส่วนรวม	3.36	0.79	ปานกลาง
(7) ผลงานจากการทำงานร่วมได้รับการยอมรับเป็นผลงานร่วมกันของทีมงานทุกคน	3.32	0.78	ปานกลาง
(8) ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การเรียนรู้และการแก้ปัญหา	3.22	0.80	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน	3.16	0.88	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา	3.15	0.83	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.08	0.88	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและสถานประกอบการ	3.22	0.89	ปานกลาง
รวม	3.26	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.26, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.08-3.80 อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (1) บุคลากรยึดมั่นการทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวมสูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 0.73) ข้อ (5) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทรัพยากร/ เทคโนโลยีที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.86) และ ข้อ (6) ทีมงานเน้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเสียงส่วนรวม($\bar{x}$ = 3.36, S.D. = 0.79) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (11) ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม($\bar{x}$ = 3.08, S.D. = 0.88) ข้อ (2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสร่วมเสนอแนะความคิดเห็น ในการกำหนดนโยบายการทำงานอย่างเป็นอิสระ($\bar{x}$ = 3.09, S.D. = 0.82) และ ข้อ (3) บุคลากรมีส่วนในการสร้างระบบ การทดสอบการทำงาน และการประเมินผลร่วมกัน($\bar{x}$ = 3.10, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความผูกพันต่อองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร	n = 534		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย	3.65	0.82	มาก
(2) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย	3.69	0.78	มาก
(3) บุคลากรมีความศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย	3.63	0.79	มาก
(4) บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างสูงเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย	3.77	0.70	มาก
(5) บุคลากรมีความปรารถนาในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในมหาวิทยาลัย	3.67	0.71	มาก
(6) บุคลากรพร้อมที่จะทำทุกอย่างตามขอบเขตอำนาจหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย	3.69	0.71	มาก
(7) บุคลากรพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเมื่อมีผู้กล่าวร้ายโดยไร้เหตุผลหรือเข้าใจผิด	3.79	0.76	มาก
(8) บุคลากรมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.75	0.71	มาก
(9) บุคลากรมีทุมเทพยายามในการสร้างชื่อเสียงและรักษาเกียรติยศของมหาวิทยาลัย	3.68	0.69	มาก
(10) บุคลากรอุทิศตนเองในการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความลำบากเพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมาย	3.70	0.73	มาก
(11) บุคลากรทุ่มเทเวลาในการทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน	3.72	0.72	มาก
(12) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้เกิดความสำเร็จต่อมหาวิทยาลัย	3.62	0.77	มาก
(13) บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	3.73	0.66	มาก
(14) บุคลากรมีความรักใคร่ผูกพันและมีน้ำใจต่อเพื่อนผู้ร่วมงาน	3.69	0.71	มาก
(15) หากบุคลากรมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรยังคงเลือกทำงานในมหาวิทยาลัยต่อไป	3.53	0.78	มาก
รวม	3.69	0.44	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.11 พบว่าความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.79 อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (7) บุคลากรพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเมื่อมี ผู้กล่าวร้าย โดยไร้เหตุผลหรือเข้าใจผิด ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.76) ข้อ (4) บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม อย่างสูงเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.77, S.D. = 0.70) และ ข้อ (8) บุคลากรมีความตั้งใจ อย่างเต็มที่ในหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย($\bar{x}$ = 3.75, S.D. = 0.71) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (15) หากบุคลากร มีโอกาสเปลี่ยนงานที่ได้รับ ผลตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรยังคงเลือกทำงานในมหาวิทยาลัยต่อไป($\bar{x}$ = 3.53, S.D. = 0.78) ข้อ (12) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้เกิด ความสำเร็จต่อมหาวิทยาลัย ($\bar{x}$ = 3.62, S.D. = 0.77) และ ข้อ (3) บุคลากรมีความศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย($\bar{x}$ = 3.63, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

3.2) ระดับของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.12-4.20

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ปัจจัยระดับสาขาวิชา	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บรรยากาศขององค์การ	3.49	0.51	ปานกลาง
(2) องค์การแห่งการเรียนรู้	3.53	0.55	มาก
(3) วัฒนธรรมองค์การ	3.50	0.41	ปานกลาง
(4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	3.31	0.69	ปานกลาง
(5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	3.42	0.59	ปานกลาง
(6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.40	0.63	ปานกลาง
(7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	3.28	0.55	ปานกลาง
(8) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	3.31	0.81	ปานกลาง
รวม	3.40	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยภาพรวมทุกปัจจัย อยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

($\bar{X}$ = 3.40, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ปัจจัย และระดับปานกลาง จำนวน 7 ปัจจัย โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ (1)องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.53, S.D. = 0.55) (2)วัฒนธรรมองค์การ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 0.41) และ (3)บรรยากาศขององค์การ($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.51) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ (1)พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร($\bar{X}$ = 3.28, S.D. = 0.55) (2)ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร($\bar{X}$ = 3.31, S.D. = 0.69) และ (3)พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร($\bar{X}$ = 3.31, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับบรรยากาศขององค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บรรยากาศขององค์การ	n = 42		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
(1) บุคลากรมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน	3.42	0.73	ปานกลาง
(2) บุคลากรมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน	3.50	0.67	ปานกลาง
(3) บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองอยู่เป็นประจำ	3.14	0.75	ปานกลาง
(4) บุคลากรยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน	3.64	0.72	มาก
(5) บุคลากรมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน	3.57	0.76	มาก
(6) บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกันและกัน	3.61	0.73	มาก
(7) บุคลากรมีบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง	3.64	0.75	มาก
(8) บุคลากรมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์	3.40	0.85	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.47	0.86	ปานกลาง
(10) มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น	3.45	0.94	ปานกลาง
รวม	3.49	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.14-3.64 โดยอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (4) บุคลากรยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.72) ข้อ (7) บุคลากรมีบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.75) และ ข้อ (6) บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกันและกัน($\bar{X}$ = 3.61, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (3) บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองอยู่เป็นประจำ($\bar{X}$ = 3.14, S.D. = 0.75) ข้อ (8) บุคลากรมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์($\bar{X}$ = 3.40, S.D. = 0.85) และ ข้อ (1) บุคลากรมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน($\bar{X}$ = 3.42, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

องค์การแห่งการเรียนรู้	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	3.85	0.47	มาก
(2) บุคลากรมีการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.83	0.53	มาก
(3) มหาวิทยาลัยมีนโยบายเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.92	0.74	มาก
(4) มหาวิทยาลัยมีการกระจายนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน	3.61	0.82	มาก
(5) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.72	มาก
(6) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.52	0.77	มาก
(7) มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูงขึ้น	3.40	0.82	ปานกลาง
(8) มหาวิทยาลัยเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	3.30	0.89	ปานกลาง
(9) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยระบบการเรียนรู้ในงาน หรือระบบการหมุนเวียนงาน	3.23	0.75	ปานกลาง
(10) มหาวิทยาลัยส่งเสริมมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	3.50	0.91	ปานกลาง
(11) มหาวิทยาลัยส่งเสริมมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	3.57	0.94	มาก
(12) มหาวิทยาลัยส่งเสริมใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	3.71	0.70	มาก
(13) มหาวิทยาลัยยอมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร	3.04	0.85	ปานกลาง
(14) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างเป็นระบบ	3.35	0.82	ปานกลาง
(15) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	3.40	0.82	ปานกลาง
รวม	3.53	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}$ = 3.53, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.04-3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 7 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (3) มหาวิทยาลัยมีนโยบายเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ($\bar{x}$ = 3.92, S.D. = 0.74) ข้อ (2) บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้($\bar{x}$ = 3.85, S.D. = 0.47) และ ข้อ (1)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรมีการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.53) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (13) มหาวิทยาลัยยอมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร($\bar{x}$ = 3.04, S.D. = 0.85) ข้อ (9) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยระบบการเรียนรู้ในงาน หรือระบบการหมุนเวียนงาน($\bar{x}$ = 3.23, S.D. = 0.75) และ ข้อ (8) มหาวิทยาลัยเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน($\bar{x}$ = 3.30, S.D. = 0.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วัฒนธรรมองค์การ	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) บุคลากรยึดถือวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน	3.48	0.74	ปานกลาง
(2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะช่วยเหลือพัฒนาให้มหาวิทยาลัยดีขึ้น	3.86	0.57	มาก
(3) บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย พันธกิจอย่างเป็นระบบ	3.38	0.66	ปานกลาง
(4) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน	3.24	0.73	ปานกลาง
(5) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีความก้าวหน้าและต่อเนื่อง	3.57	0.70	มาก
(6) บุคลากรในมหาวิทยาลัยยอมรับแนวคิด และยอมรับเปลี่ยนแปลง ในสิ่งใหม่ๆ	3.43	0.67	ปานกลาง
(7) บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชื่อว่าการทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถจะได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นแบบอย่าง	3.26	0.66	ปานกลาง
(8) บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชื่อว่าผลงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาวมีความสำคัญไม่น้อยกว่าผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น	3.57	0.55	มมาก
(9) ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ	3.64	0.58	มมาก
(10) บุคลากรยึดถือระเบียบราชการเป็นหลักสำหรับการปฏิบัติงาน	3.83	0.62	มาก
(11) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.50	0.55	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารปลูกฝัง และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างสม่ำเสมอ	3.36	0.58	ปานกลาง
(13) มหาวิทยาลัยสร้างค่านิยม ความเชื่อและศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์การ	3.43	0.63	ปานกลาง
รวม	3.50	0.41	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.15 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.50, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.24-3.86 อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 8 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะช่วยเหลือพัฒนาให้มหาวิทยาลัยดีขึ้น($\bar{x}$ = 3.86, S.D. = 0.57) ข้อ (10) บุคลากรยึดถือระเบียบราชการเป็นหลักสำหรับการปฏิบัติงาน($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.62) และ ข้อ (9) ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.58) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (4) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน($\bar{x}$ = 3.24, S.D. = 0.73) ข้อ (12) ผู้บริหารปลูกฝังและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างสม่ำเสมอ($\bar{x}$ = 3.36, S.D. = 0.58) และ ข้อ (3) บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกันวางแผนกำหนดเป้าหมาย พันธกิจอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 3.38, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการรับรู้ต่อวิทยาการใหม่ๆ	3.55	0.77	มาก
(2) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้อื่นได้	3.36	0.85	ปานกลาง
(3) ผู้บริหารมีความอิสระต่อการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	3.43	0.94	ปานกลาง
(4) ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด ความเชื่อมั่นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.40	0.80	ปานกลาง
(5) ผู้บริหารสามารถนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.24	0.79	ปานกลาง
(6) ผู้บริหารนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ	3.07	1.05	ปานกลาง
(7) ผู้บริหารได้ฝึกอบรมทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.31	0.84	ปานกลาง
(8) ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.29	0.86	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด และข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน	3.29	0.94	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารสามารถเผชิญกับภาวะกดดันของปัญหา	3.26	1.06	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินปัญหาด้วยตนเอง	3.45	0.92	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดบุคลากร และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ	3.05	0.99	ปานกลาง
รวม	3.31	0.69	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.16 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.31, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.05-3.55 อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (1) ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการรับรู้ต่อวิทยาการใหม่ๆ ($\bar{x}$ = 3.55, S.D. = 0.77) ข้อ (11) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินปัญหาด้วยตนเอง($\bar{x}$ = 3.45, S.D. = 0.92) และ ข้อ (3) ผู้บริหารมีความอิสระต่อการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ($\bar{x}$ = 3.43, S.D. = 0.94) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (12) ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดบุคลากร และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ($\bar{x}$ = 3.05, S.D. = 0.99) ข้อ (6) ผู้บริหารนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ($\bar{x}$ = 3.07, S.D. = 1.05) และ ข้อ (5) ผู้บริหารสามารถนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้($\bar{x}$ = 3.24, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงานและบุคลากร	3.60	0.77	มาก
(2) ผู้บริหารพยายามสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการยอมรับ	3.69	0.68	มาก
(3) ผู้บริหารมีการให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.40	0.91	ปานกลาง
(4) ผู้บริหารมีอารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.38	0.91	ปานกลาง
(5) ผู้บริหารมีการวางแผนล่วงหน้าในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	3.55	0.89	มาก
(6) ผู้บริหารมีการชี้แจงกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน	3.24	0.66	ปานกลาง
(7) ผู้บริหารใช้วิธีการระดมสมองบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น	3.35	0.93	ปานกลาง
(8) ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	3.38	0.82	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	3.36	0.79	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารเผยแพร่ผลงานของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงสู่สาธารณชน	3.36	0.62	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารมีความเร่งรีบในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.38	0.70	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารมีการบริหารงานงานโดยไม่ละเมิดกฎระเบียบที่กำหนดไว้	3.57	0.74	มาก
(13) ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ทุกคนยอมรับ	3.36	0.69	ปานกลาง
(14) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน	3.40	0.80	ปานกลาง
(15) ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่สม่ำเสมอ	3.29	0.86	ปานกลาง
รวม	3.42	0.59	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.17 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.42, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.24-3.69 อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (2) ผู้บริหารพยายามสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการยอมรับ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.68) ข้อ (1) ผู้บริหารได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงานและบุคลากร($\bar{x}$ = 3.60, S.D. = 0.77) และ ข้อ (12) ผู้บริหารมีการบริหารงานงานโดยไม่ละเมิดกฎระเบียบที่กำหนดไว้($\bar{x}$ = 3.57, S.D. = 0.74) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (6) ผู้บริหารมีการชี้แจงกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน($\bar{x}$ = 3.24, S.D. = 0.66) ข้อ (15) ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่สม่ำเสมอ($\bar{x}$ = 3.29, S.D. = 0.86) และ ข้อ (7) ผู้บริหารใช้วิธีการระดมสมองบุคลากร เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการปฏิบัติงาน	3.40	0.91	ปานกลาง
(2) ผู้บริหารได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบ จนเป็นที่เชื่อถือของบุคลากรในหน่วยงาน	3.26	0.89	ปานกลาง
(3) ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางปฏิบัติในการทำงาน	3.43	0.70	ปานกลาง
(4) ผู้บริหารมีความสามารถตัดสินใจต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบคอบ	3.38	0.76	ปานกลาง
(5) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน	3.52	0.83	มาก
(6) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร	3.02	0.84	ปานกลาง
(7) ผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	3.52	0.67	มาก
(8) ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ทีมงาน	3.43	0.63	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร	3.50	0.80	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารวางแผนงานการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง	3.36	0.79	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.62	0.73	มาก
(12) ผู้บริหารวางแผนงานในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ	3.36	0.66	ปานกลาง
(13) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.35	0.82	ปานกลาง
รวม	3.40	0.63	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.18 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.02-3.62 อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (11) ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ($\bar{x}$ = 3.62, S.D. = 0.73) ข้อ (7) ผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น($\bar{x}$ = 3.52, S.D. = 0.67) และ ข้อ (3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน($\bar{x}$ = 3.52, S.D. = 0.83) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (6) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร($\bar{x}$ = 3.02, S.D. = 0.84) ข้อ (2) ผู้บริหารได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบจนเป็นที่เชื่อถือของบุคลากรในหน่วยงาน($\bar{x}$ = 3.26, S.D. = 0.69) และ ข้อ (13) ผู้บริหารสามารถกระตุ้น และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงอย่างเต็มศักยภาพ($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารมีการติดต่อประสานงานที่มีความชัดเจน	3.38	0.76	ปานกลาง
(2) ผู้บริหารพูดคุยอย่างเปิดเผยเป็นกันเองกับบุคลากร	3.43	0.83	ปานกลาง
(3) ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง	3.45	0.67	ปานกลาง
(4) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ	3.50	0.80	ปานกลาง
(5) ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีในข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร	3.38	0.70	ปานกลาง
(6) ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์การอย่างหลากหลาย	3.29	0.71	ปานกลาง
(7) ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน	3.33	0.93	ปานกลาง
(8) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.24	0.88	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารมีการแนะนำวิธีการทำงานให้แก่บุคลากรด้วยความชัดเจน	3.05	0.82	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.45	0.94	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารทดสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารเสมอ	3.19	0.77	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในมหาวิทยาลัย	3.17	0.58	ปานกลาง
(13) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักศึกษาอยู่เสมอ	2.81	0.92	ปานกลาง
รวม	3.28	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อ สื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.28, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.81-3.50 อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (4) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรทุกระดับ($\bar{x}$ = 3.50, S.D. = 0.80) ข้อ (3) ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง($\bar{x}$ = 3.45, S.D. = 0.67) และ ข้อ (10) ผู้บริหารใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองมาใช้ในการปฏิบัติงาน($\bar{x}$ = 3.45, S.D. = 0.94) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (13) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักศึกษาอยู่เสมอ ($\bar{x}$ = 2.81, S.D. = 0.92) ข้อ (9) ผู้บริหารมีการแนะนำวิธีการทำงานให้แก่บุคลากรด้วยความชัดเจน ($\bar{x}$ = 3.05, S.D. = 0.82) และ ข้อ (12) ผู้บริหารกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในมหาวิทยาลัย ($\bar{x}$ = 3.17, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	n = 42		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
(1) ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ทักษะและเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน	3.40	0.91	ปานกลาง
(2) ผู้บริหารใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.21	0.92	ปานกลาง
(3) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.29	0.92	ปานกลาง
(4) ผู้บริหารมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับนโยบาย	3.36	0.98	ปานกลาง
(5) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามให้บุคลากรจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	3.40	1.04	ปานกลาง
(6) ผู้บริหารส่งเสริมการสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากร	3.64	0.88	มาก
(7) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรร่วมประเมินโครงการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย	3.38	0.94	ปานกลาง
(8) ผู้บริหารมีความสามารถพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษาทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้	3.17	0.91	ปานกลาง
(9) ผู้บริหารมีความสามารถนำความรู้ในวิชาชีพมาประยุกต์ใช้กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.38	0.88	ปานกลาง
(10) ผู้บริหารสามารถนิเทศการปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.93	0.87	ปานกลาง
(11) ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเชาว์ปัญญาของนักศึกษา	3.26	0.83	ปานกลาง
(12) ผู้บริหารและบุคลากรปรึกษาหาแนวทางแก้ไขในปัญหาที่เกิดขึ้น	3.45	0.99	ปานกลาง
(13) ผู้บริหารมีความสามารถสร้างเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงาน	3.38	0.96	ปานกลาง
(14) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.24	0.91	ปานกลาง
(15) ผู้บริหารมีความสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาและคุณภาพการศึกษา	3.14	0.98	ปานกลาง
รวม	3.31	0.81	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.20 พบว่าหัวหน้าสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.31, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.93-3.64 อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ และระดับปานกลาง จำนวน 14 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ข้อ (6) ผู้บริหารส่งเสริมการสัมมนาทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากร($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.88) ข้อ (12) ผู้บริหารและบุคลากรปรึกษาหาแนวทางแก้ไขในปัญหาที่เกิดขึ้น($\bar{x}$ = 3.45, S.D. = 0.99) และ ข้อ (1) ผู้บริหารสามารถนำความรู้ทักษะและเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{x}$ =3.40, S.D. =0.91) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ข้อ (10) ผู้บริหารสามารถนิเทศการปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ($\bar{x}$ = 2.93, S.D. = 0.87) ข้อ (15) ผู้บริหารมีความสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาและคุณภาพการศึกษา($\bar{x}$ = 3.14, S.D. = 0.98) และ ข้อ (8) ผู้บริหารมีความสามารถพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษาทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{x}$ = 3.17, S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสอดคล้องของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล HLM(Hierarchical Linear Model : HLM)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดอักษรตัวย่อเป็นภาษาอังกฤษแทนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

(1) SATIS แทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(2) TEAM แทน การทำงานเป็นทีมของบุคลากร

(3) PATIC แทน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) RELAT แทน ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ปัจจัยระดับสาขาวิชา(ตัวแปรต้น) ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ดังนี้

(1) ENVIO แทน บรรยากาศขององค์การ

(2) LEARN แทน องค์การแห่งการเรียนรู้

(3) CULT แทน วัฒนธรรมองค์การ

(4) THINK แทน ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

(5) ADMIS แทน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(6) LEAD แทน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(7) COMM แทน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

(8) ACADE แทน พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (ตัวแปรตาม) ประกอบด้วย

EFFI-Sum แทน ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิผลของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

(1) EFFI-1 แทน ประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) EFFI-2 แทน ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(3) EFFI-3 แทน ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(4) EFFI-4 แทน ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

การวิเคราะห์ด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น(Hierarchical Linear Model) ด้วยโปรแกรม HLM มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอนคือ (1)การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model) (2)การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model) และ (3)การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model) โดยแบ่งการวิเคราะห์โมเดลดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงิน(EFFI-1) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

2) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา(EFFI-2) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

3) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน(EFFI-3) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

4) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้า(EFFI-4) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

5) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวม(EFFI-Sum) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-1)

1.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

เป็นการวิเคราะห์เฉพาะประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) เท่านั้น โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) ทดสอบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : G_{00} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือปัจจัยระดับบุคลากร นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์(χ^2-test) ทดสอบความแปรปรวนระหว่างบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : Var(B_{0j} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลทดสอบดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
Mean INTRCPT$_2$: G_{00}	3.105**	0.052	59.672	41	0.000
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
INTRCPT$_1$: U_0	0.308	0.095**	0.307	41	266.570
Level-1 : R	0.461	0.212			

** p<0.01

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ พบว่าตัวแปรอิสระ และค่าคงที่(Intercept) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวม(Grand Mean) ของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(G_{00}) มีค่าเท่ากับ 3.105(t = 59.672) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม พบว่าประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีความผันแปรปรวนระหว่างบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 266.570) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พารามิเตอร์เท่ากับ 0.095 และมีความแปรปรวนรวมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.307 แสดงว่าตัวแปรตามมีความผันแปรเพียงพอที่จะวิเคราะห์โมเดลอย่างง่ายในขั้นต่อไป

1.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

โดยนำเอาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) และประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) มาทำการวิเคราะห์ โดยนำมาวิเคราะห์ทีละปัจจัย โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรจากทุกกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาหรือไม่ โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) เป็นการทดสอบค่าคงที่ Intercept(B_{0j}) หรือ Slope(B_{ij}) ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00}=0, H_0 : G_{10}=0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ Slope(B_{ij}) นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) เป็นการทดสอบความแปรปรวนว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(U_{0j}=0), H_0 : Var(U_{1j}=0)$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับสาขาวิชา (ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.22

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
INTRCPT$_2$: G_{00}	3.106**	0.052	59.818	41	0.000
SATIS : G_{10}	-0.033	0.108	-0.305	41	0.762
TEAM : G_{20}	0.100	0.105	0.953	41	0.346
PARTIC : G_{30}	0.467**	0.097	4.799	41	0.000
RELAT : G_{40}	0.039	0.085	0.460	41	0.647
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
INTRCPT$_1$: U_0	0.328	0.107**	0.170	41	894.214
SATIS Slope : U_1	0.563	0.317**	0.380	41	93.827
TEAM Slope : U_2	0.520	0.270**	0.333	41	110.419
PARTIC Slope : U_3	0.539	0.290**	0.353	41	142.944
RELAT Slope : U_4	0.457	0.208**	0.271	41	114.170
Level-1 Error, R	0.251	0.063			
R^2 Levele-1	(0.212-0.063/0.212) = 0.7028				
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate					
INTRCPT$_1$: B_0			0.950		
SATIS : B_1			0.485		
TEAM : B_2			0.455		
PARTIC : B_3			0.542		
RELAT : B_4			0.474		

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย ปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรเป็นตัวแปรตาม จากผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 59.818) และปัจจัยระดับบุคลากรการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC) ส่งผลบวกต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 4.799) ส่วนปัจจัยระดับบุคลากรที่เหลือคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีมของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

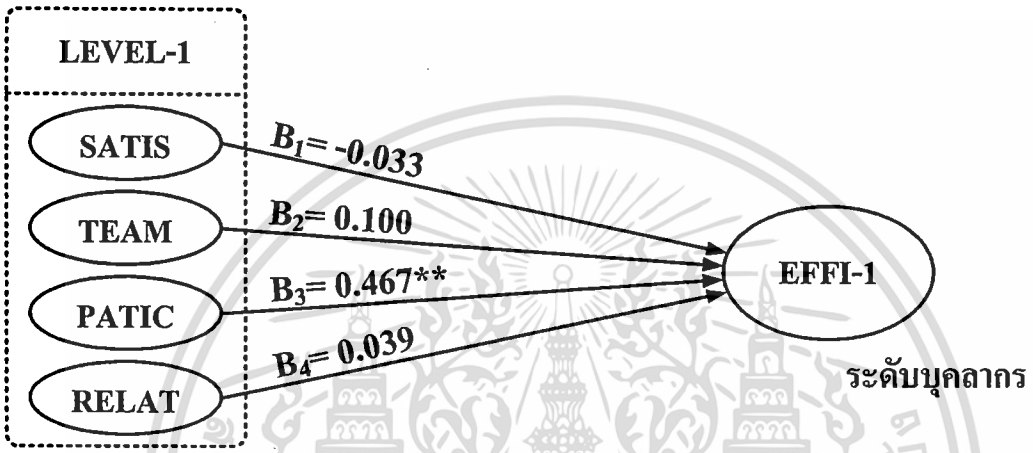
เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : U_3) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 142.94) โดยมีความแปรปรวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.290 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.353 ดังนั้นจึงมีความแปรปรวนเพียงพอที่นำไปเป็นตัวแปรตามในระดับสาขาวิชาได้

ทั้งนี้ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีค่าร้อยละ 70.28($R^2 = 0.7028$) สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังสมการที่ 4.1 และแสดงในรูปของโมเดลอย่างง่าย ดังภาพที่ 4.1

EFFI-1 = 3.106**-0.033(SATIS)+0.100(TEAM)+0.467**(PATIC)+0.039(RELAT) (4.1)



ภาพที่ 4.1 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยรวมของทุกปัจจัยระดับบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(Intercept) มีค่าเท่ากับ 0.950 ส่วนความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคลากร พบว่าความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.485 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรค่าเท่ากับ 0.455 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าเท่ากับ 0.542 และความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.474

1.3) การวิเคราะห์ขั้นโมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เป็นการนำเอาปัจจัยระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมแล้ว นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยระดับสาขาวิชา และตัวแปรตาม (ประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร) เพื่อเป็นการประมาณค่าอิทธิพลของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.23

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For $INTRCPT_1 : B_0$					
$INTRCPT_2 : G_{00}$	3.106**	0.048	64.255	33	0.000
ENVIO : G_{01}	0.152	0.149	1.023	33	0.314
LEARN : G_{02}	-0.284	0.215	-1.319	33	0.196
CULT : G_{03}	0.564	0.334	1.689	33	0.100
THINK : G_{04}	-0.188	0.197	-0.954	33	0.348
LEAD : G_{05}	0.075	0.208	0.359	33	0.722
COMM : G_{06}	0.291	0.217	1.337	33	0.190
ACADE : G_{07}	-0.186	0.241	-0.772	33	0.446
ADMIS : G_{08}	-0.213**	0.107	-1.987	33	0.050
For Var_1 Slope : B_1					
$INTRCPT_2 : G_{10}$	0.014	0.126	0.110	33	0.914
ENVIO : G_{11}	-0.027	0.387	-0.071	33	0.944
LEARN : G_{12}	-0.364	0.569	-0.639	33	0.527
CULT : G_{13}	0.337	0.880	0.383	33	0.704
THINK : G_{14}	-0.047	0.513	-0.091	33	0.928
LEAD : G_{15}	-0.390	0.560	-0.698	33	0.490
COMM : G_{16}	0.820	0.578	1.420	33	0.165
ACADE : G_{17}	-0.234	0.698	-0.335	33	0.740
ADMIS : G_{18}	-0.035	0.289	-1.122	33	0.904
For Var_2 Slope : B_2					
$INTRCPT_2 : G_{20}$	0.037	0.115	0.634	33	0.530
ENVIO : G_{21}	0.460	0.345	1.333	33	0.192
LEARN : G_{22}	-0.684	0.579	-1.183	33	0.246
CULT : G_{23}	1.246	0.769	1.620	33	0.114
THINK : G_{24}	-0.587	0.458	-1.282	33	0.209
LEAD : G_{25}	-0.518	0.524	-0.988	33	0.331
COMM : G_{26}	0.167	0.521	0.320	33	0.751
ACADE : G_{27}	0.155	0.644	0.241	33	0.811
ADMIS : G_{28}	0.427	0.270	1.583	33	0.123

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For Var_3 Slope : B_3					
$INTRCPT_2 : G_{30}$	0.445**	0.115	3.869	33	0.001
$ENVIO : G_{31}$	0.104	0.337	0.311	33	0.757
$LEARN : G_{32}$	0.058	0.545	0.107	33	0.916
$CULT : G_{33}$	-0.475	0.776	-0.612	33	0.544
$THINK : G_{34}$	0.279	0.460	0.606	33	0.548
$LEAD : G_{35}$	0.429	0.494	0.870	33	0.391
$COMM : G_{36}$	-0.021	0.517	-0.040	33	0.969
$ACADE : G_{37}$	0.099	0.597	0.166	33	0.870
$ADMIS : G_{38}$	-0.470	0.276	-1.701	33	0.098
For Var_4 Slope : B_4					
$INTRCPT_2 : G_{40}$	0.046	0.098	0.468	33	0.643
$ENVIO : G_{41}$	0.254	0.294	0.866	33	0.393
$LEARN : G_{42}$	-0.233	0.454	-0.514	33	0.610
$CULT : G_{43}$	0.334	0.714	0.468	33	0.643
$THINK : G_{44}$	-0.301	0.394	-0.763	33	0.451
$LEAD : G_{45}$	0.520	0.435	1.196	33	0.241
$COMM : G_{46}$	0.168	0.429	0.391	33	0.698
$ACADE : G_{47}$	-0.538	0.513	-1.049	33	0.302
$ADMIS : G_{48}$	0.037	0.225	0.164	33	0.871

Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
$INTRCPT_1 : U_0$	0.304	0.093**	0.154	33	686.283
SATIS Slope : U_1	0.686	0.471**	0.532	33	85.194
TEAM Slope : U_2	0.568	0.323**	0.384	33	96.141
PARTIC Slope : U_3	0.635	0.403**	0.464	33	152.858
RELAT Slope : U_4	0.524	0.275**	0.336	33	111.843
Level-1 : R	0.247	0.061			
R^2 Level-1					
$INTRCPT_1$	(0.107 - 0.093)/0.107	= 0.1308			
SATIS	(0.317 - 0.471)/0.317	= 0.4858			
TEAM	(0.270 - 0.323)/0.270	= 0.1963			
PARTIC	(0.290 - 0.403)/0.290	= 0.3897			
RELAT	(0.208 - 0.275)/0.208	= 0.3158			

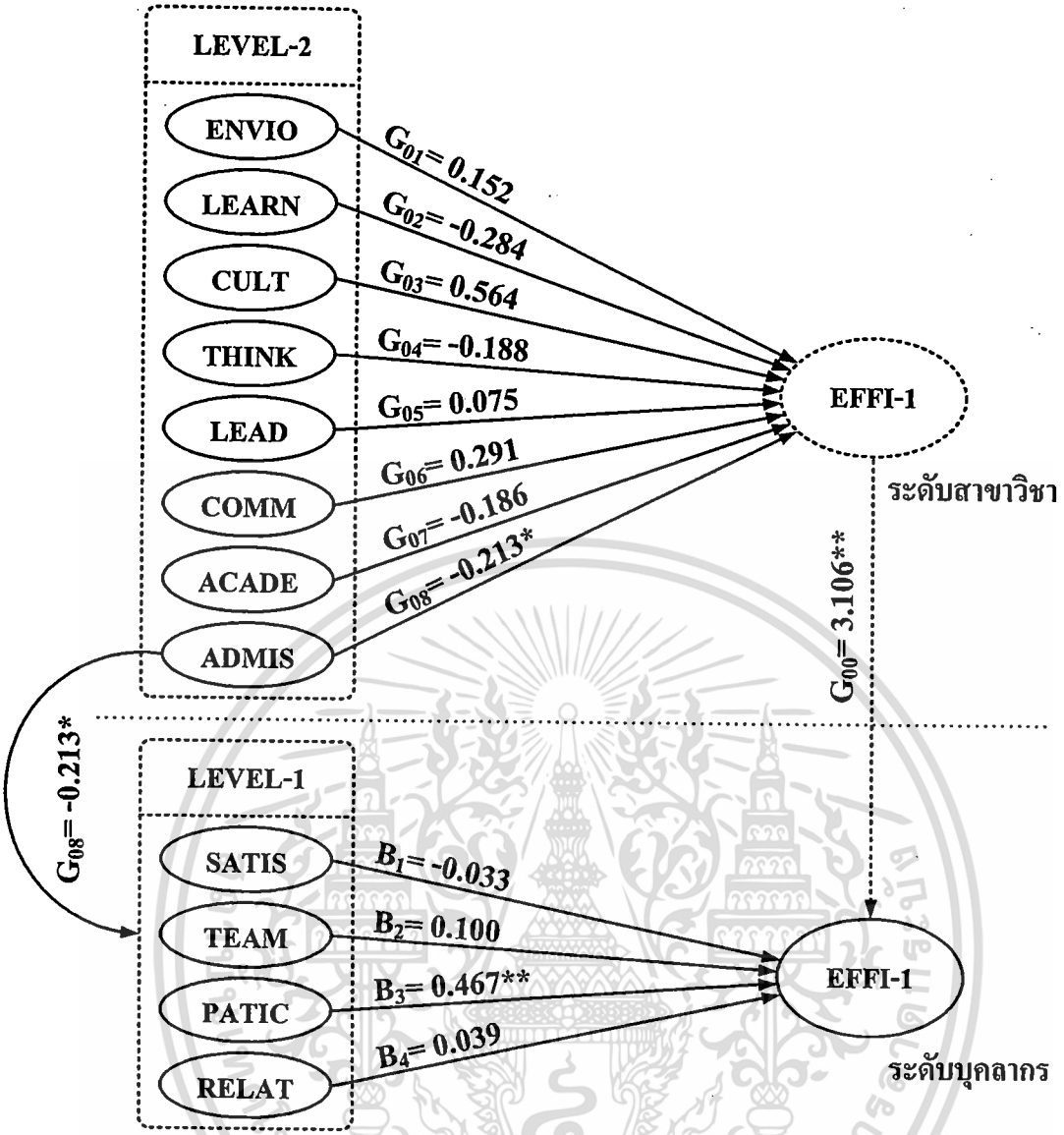
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate	
$INTRCPT_1 : B_0$	0.944
SATIS : B_1	0.564
TEAM : B_2	0.490
PARTIC : B_3	0.603
RELAT : B_4	0.530

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร($INTRCPT_1 : B_0$) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ (Fixed Effects) พบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($t = 64.255$) โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน และพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร(ADMIS : G_{08}) ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน(B_{08}) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05($t = -1.987$) ดังภาพที่ 4.2 และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ยังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($\chi^2 = 686.283$) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.093 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.154 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชา ทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำตัวแปรอื่นในระดับสาขาวิชาเข้ามาร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้เพียงร้อยละ 13.08

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.2 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT$_1$: B_0) เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร(SATIS Slope : B_1) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 686.283) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.471 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.532

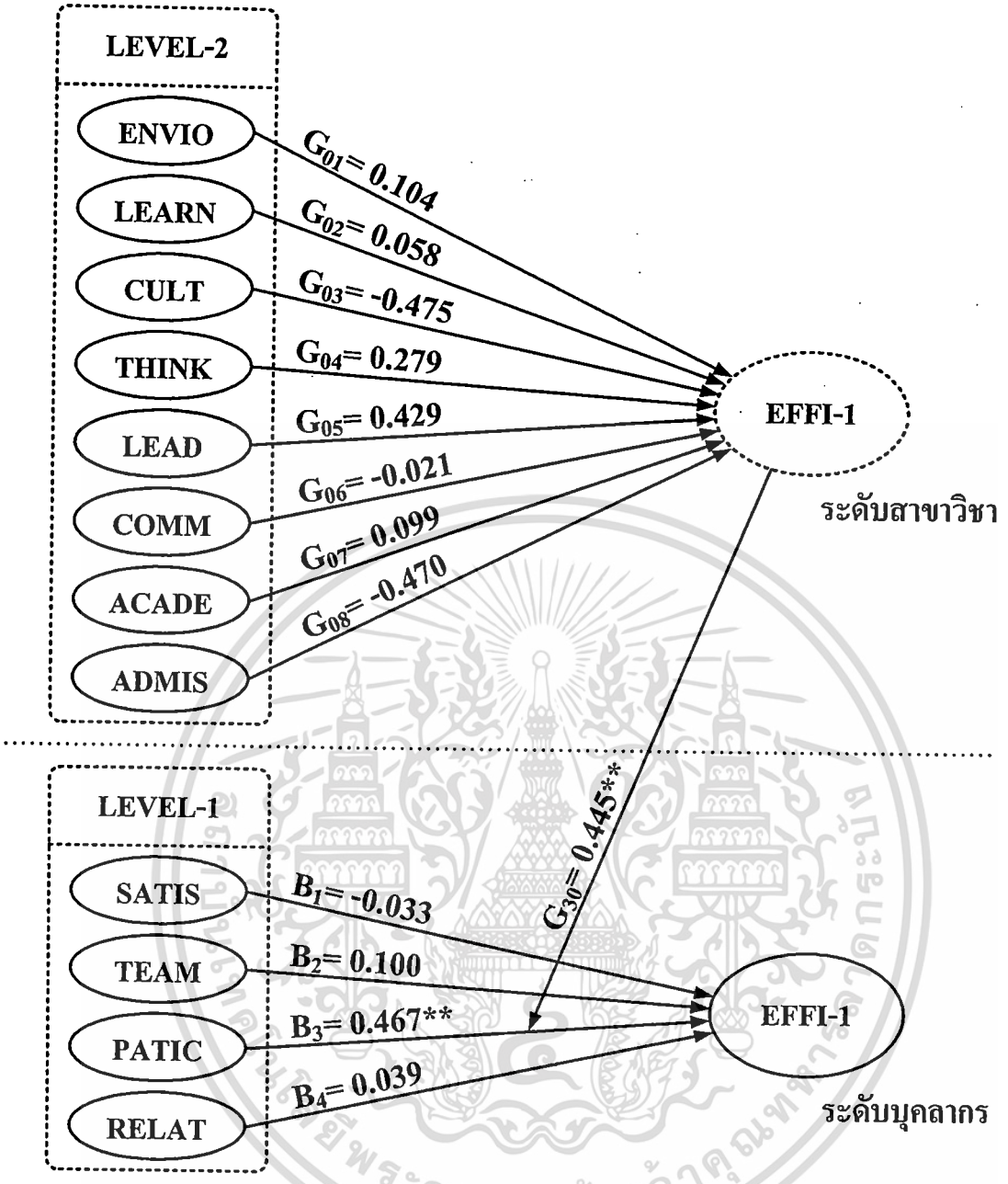
เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (χ^2= 96.141) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.323 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.384

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 3.869) โดยผ่านทางการปัจจัยระดับบุคลากรคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังภาพที่ 4.3 และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2= 152.858) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.403 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.464 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 38.97

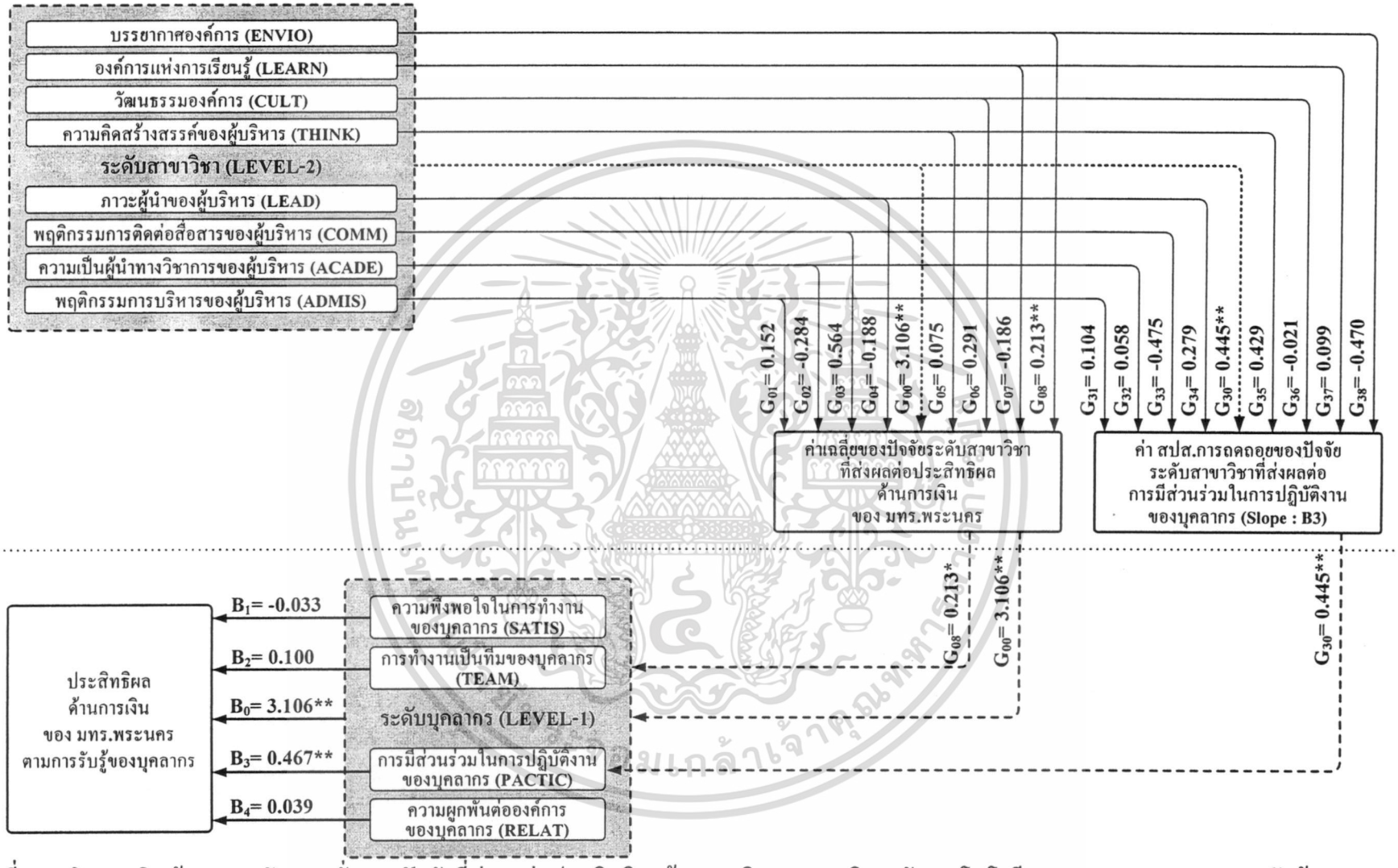
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.3 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร(RELAT Slope : B_4) เป็นตัวแปรตาม ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 11.843) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.275 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.336

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.4 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

จากภาพที่ 4.4 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ ของบุคลากร แบ่งการพิจารณาออกตามระดับปัจจัย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_0 = 3.106)

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_3 = 0.467)

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา

2.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{00}= 3.106)

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(G_{08}= 0.213)

2.3) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{30}= 0.445)

2) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (EFFI-2)

2.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

เป็นการวิเคราะห์เฉพาะประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) เท่านั้น โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) ทดสอบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : G_{00} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่ (Intercept) หรือปัจจัยระดับบุคลากรนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) ทดสอบความแปรปรวนระหว่างบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : Var(B_{0j} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลทดสอบดังตารางที่ 4.24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
Mean INTRCPT$_2$: G_{00}	3.183**	0.044	71.782	41	0.000
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	χ^2
INTRCPT$_1$: U_0	0.257	0.066**	0.257	41	221.824
Level-1 : R	0.437	0.191			

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ พบว่าตัวแปรอิสระ และค่าคงที่(Intercept) มีอิทธิพลต่อของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวม(Grand Mean) ของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้ และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(G_{00}) มีค่าเท่ากับ 3.183(t = 71.782) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม พบว่าประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรมีความผันแปรระหว่างบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(χ^2 = 221.824) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.066 และมีความแปรปรวนรวมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.257 แสดงว่าตัวแปรตามมีความผันแปรเพียงพอที่จะวิเคราะห์โมเดลอย่างง่ายในขั้นต่อไป

2.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

โดยนำเอาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) และประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) มาทำการวิเคราะห์ โดยนำมาวิเคราะห์ทีละปัจจัย โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร จากทุกกลุ่มแล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาหรือไม่ โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) เป็นการทดสอบค่าคงที่ Intercept(B_{0j}) หรือ Slope(B_{ij}) ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00}=0, H_0 : G_{i0}=0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ Slope(B_{ij}) นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) เป็นการทดสอบความแปรปรวนว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(U_{0j}=0), H_0 : Var(U_{ij}=0)$) ถ้าไม่เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับสาขาวิชา (ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ ในขั้นต่อไป ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
INTRCPT$_2$: G_{00}	3.188**	0.044	72.491	41	0.000
SATIS : G_{10}	-0.037	0.111	-0.337	41	0.738
TEAM : G_{20}	0.231*	0.095	2.428	41	0.020
PARTIC : G_{30}	0.499**	0.081	6.163	41	0.000
RELAT : G_{40}	0.005	0.065	0.077	41	0.940
Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
INTRCPT$_1$: U_0	0.278	0.077**	0.122	41	946.422
SATIS Slope : U_1	0.608	0.369**	0.414	41	122.340
TEAM Slope : U_2	0.478	0.229**	0.274	41	112.104
PARTIC Slope : U_3	0.427	0.182**	0.227	41	130.260
RELAT Slope : U_4	0.230	0.090**	0.135	41	103.822
Level-1 : R	0.212	0.045			
R^2 Level-1	(0.191-0.045)/0.191 = 0.7644				
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate					
INTRCPT1 : B_0			0.950		
SATIS : B_1			0.577		
TEAM : B_2			0.485		
PARTIC : B_3			0.521		
RELAT : B_4			0.385		

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย ปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นตัวแปรตาม จากผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 72.491) ปัจจัยระดับบุคลากร

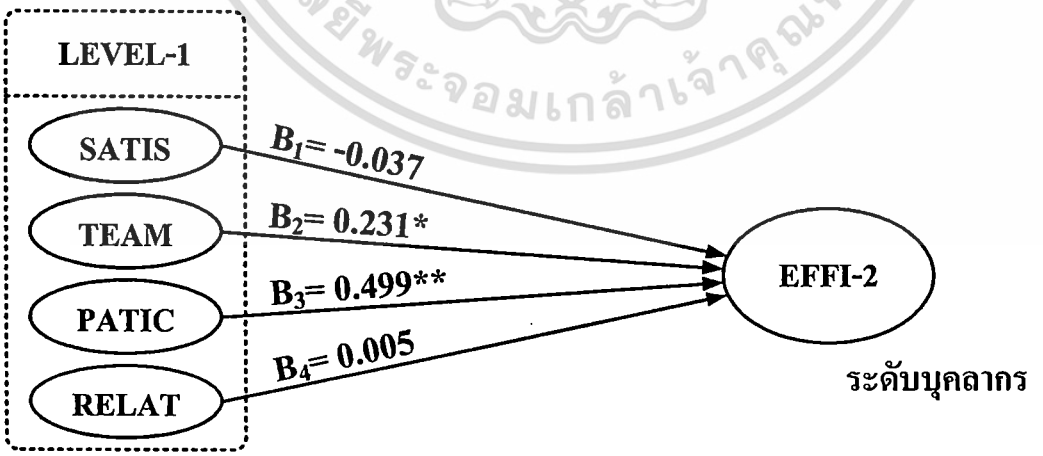
เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 6.163) และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.428) ส่วนปัจจัยระดับบุคลากรที่เหลือคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่าไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : U_3) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 130.260) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.182 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.227 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM : U2) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(χ^2 = 112.104) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.229 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.274 ดังนั้นจึงมีความแปรปรวนเพียงพอที่นำไปเป็นตัวแปรตามในระดับสาขาวิชาได้

ทั้งนี้ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีค่าร้อยละ 76.44 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ดังสมการที่ 4.2 และแสดงในรูปของโมเดลอย่างง่าย ดังภาพที่ 4.5

EFFI-2 = 3.188**-0.037(SATIS)+0.231*(TEAM)+0.499**(PATIC)+0.005(RELAT) (4.2)



ภาพที่ 4.5 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยรวมของทุกปัจจัยระดับบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (Intercept) มีค่าเท่ากับ 0.950 ส่วนความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคลากร พบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.577 สัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรค่าเท่ากับ 0.485 สัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าเท่ากับ 0.521 และสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.385

2.3) การวิเคราะห์ขั้นโมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เป็นการนำเอาปัจจัยระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมแล้ว นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยระดับสาขาวิชา และตัวแปรตาม (ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร) เพื่อเป็นการประมาณค่าอิทธิพลของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.26

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For $INTRCPT_1 : B_0$					
INTRCPT2 : G_{00}	3.188**	0.043	73.699	33	0.00
ENVIO : G_{01}	0.158	0.133	1.187	33	0.244
LEARN : G_{02}	-0.188	0.193	-0.976	33	0.336
CULT : G_{03}	0.609*	0.299	2.036	33	0.049
THINK : G_{04}	-0.112	0.177	-0.635	33	0.529
LEAD : G_{05}	-0.102	0.186	-0.549	33	0.586
COMM : G_{06}	0.078	0.194	0.402	33	0.690
ACADE : G_{07}	-0.216	0.216	-1.000	33	0.325
ADMIS : G_{08}	-0.021	0.096	-0.216	33	0.831
For Var_1 Slope : B_1					
$INTRCPT_2 : G_{10}$	-0.007	0.125	-0.052	33	0.959
ENVIO : G_{11}	-0.006	0.386	-0.015	33	0.988
LEARN : G_{12}	-0.389	0.565	-0.688	33	0.496
CULT : G_{13}	2.055*	0.870	2.361	33	0.024
THINK : G_{14}	-0.716	0.507	-1.412	33	0.167
LEAD : G_{15}	-0.181	0.549	-0.330	33	0.743
COMM : G_{16}	0.885	0.570	1.553	33	0.130
ACADE : G_{17}	-1.253	0.679	-1.836	33	0.073
ADMIS : G_{18}	0.229	0.283	0.807	33	0.425
For Var_2 Slope : B_2					
$INTRCPT_2 : G_{20}$	0.212*	0.102	2.088	33	0.044
ENVIO : G_{21}	0.033	0.301	0.111	33	0.913
LEARN : G_{22}	-0.156	0.500	-0.312	33	0.757
CULT : G_{23}	-0.318	0.685	-0.464	33	0.645
THINK : G_{24}	0.547	0.410	1.327	33	0.194
LEAD : G_{25}	-0.034	0.476	-0.071	33	0.945
COMM : G_{26}	0.149	0.451	0.331	33	0.743
ACADE : G_{27}	-0.191	0.566	-0.337	33	0.738
ADMIS : G_{28}	-0.078	0.234	-0.333	33	0.741

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For Var_3 Slope : B_3					
$INTRCPT_2 : G_{30}$	0.491**	0.084	5.856	33	0.000
$ENVIO : G_{31}$	0.012	0.242	0.049	33	0.961
$LEARN : G_{32}$	0.413	0.415	0.994	33	0.328
$CULT : G_{33}$	-0.287	0.564	-0.509	33	0.614
$THINK : G_{34}$	0.003	0.333	0.007	33	0.994
$LEAD : G_{35}$	-0.228	0.366	-0.624	33	0.536
$COMM : G_{36}$	-0.656	0.376	-1.745	33	0.090
$ACADE : G_{37}$	0.771	0.443	1.739	33	0.091
$ADMIS : G_{38}$	0.004	0.204	0.020	33	0.985
For Var_4 Slope : B_4					
$INTRCPT_2 : G_{40}$	-0.005	0.070	-0.077	33	0.940
$ENVIO : G_{41}$	0.032	0.205	0.158	33	0.876
$LEARN : G_{42}$	0.068	0.331	0.205	33	0.839
$CULT : G_{43}$	-1.087*	0.521	-2.084	33	0.045
$THINK : G_{44}$	-0.017	0.283	-0.060	33	0.953
$LEAD : G_{45}$	0.621	0.320	1.938	33	0.061
$COMM : G_{46}$	0.022	0.302	0.071	33	0.944
$ACADE : G_{47}$	-0.054	0.376	-0.144	33	0.887
$ADMIS : G_{48}$	-0.080	0.167	-0.481	33	0.663

Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
$INTRCPT_1 : U_0$	0.273	0.075**	0.119	33	765.464
SATIS Slope : U_1	0.707	0.500**	0.544	33	148.387
TEAM Slope : U_2	0.505	0.255**	0.299	33	80.781
PARTIC Slope : U_3	0.438	0.192**	0.236	33	126.411
RELAT Slope : U_4	0.330	0.109**	0.153	33	87.320
Level-1 : R	0.211	0.044			

Level-1 : R	0.247
R^2 Level-1	
$INTRCPT_1$	(0.077 - 0.075)/0.077 = 0.0260
SATIS	(0.369 - 0.500)/0.369 = 0.3550
TEAM	(0.229 - 0.255)/0.229 = 0.1135
PARTIC	(0.182 - 0.192)/0.182 = 0.0549
RELAT	(0.090 - 0.109)/0.090 = 0.2111

Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate

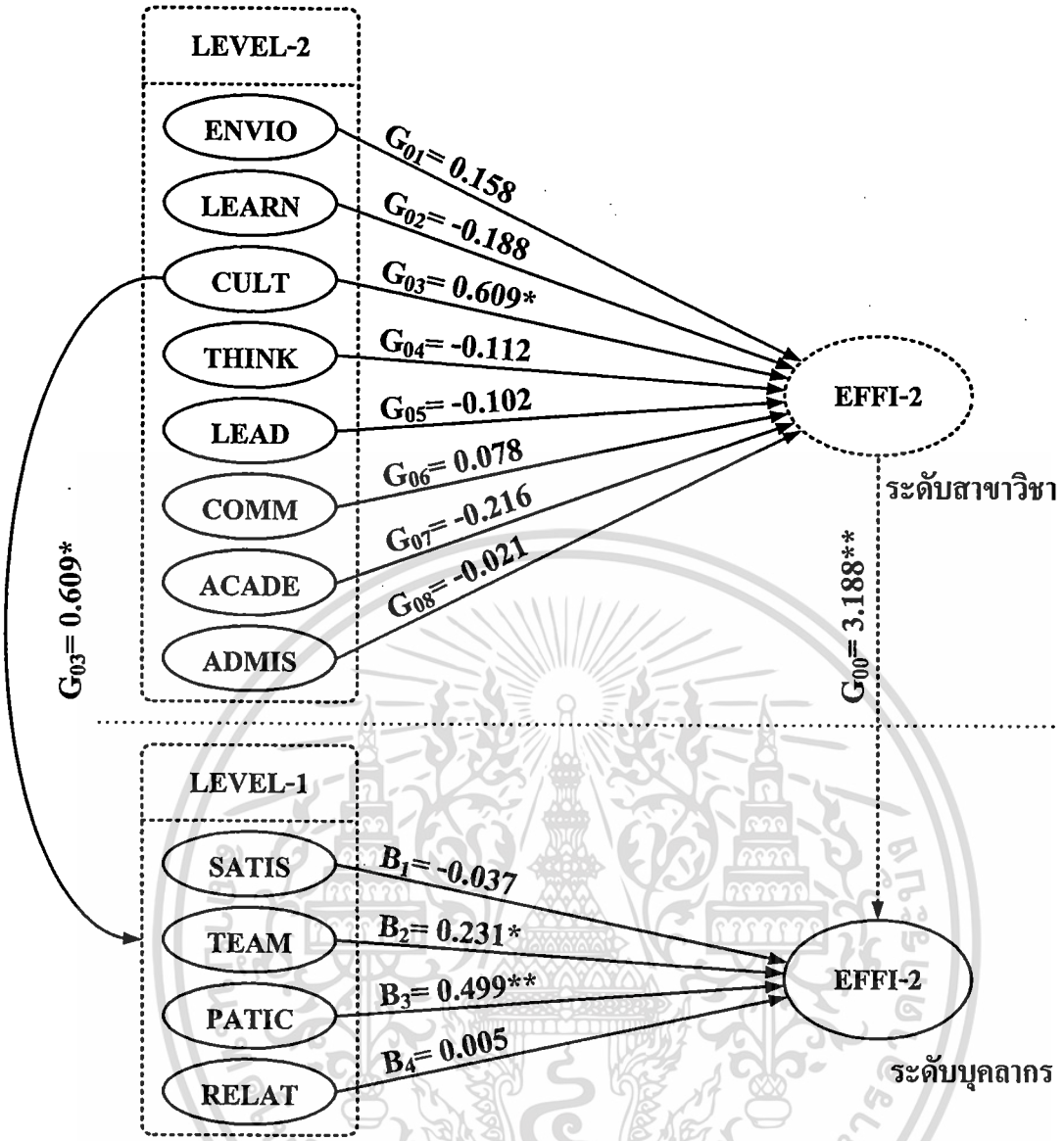
$INTRCPT_1 : B_0$	0.949
SATIS : B_1	0.633
TEAM : B_2	0.504
PARTIC : B_3	0.531
RELAT : B_4	0.420

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(INTRCPT1 : B_0) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 73.699) แสดงว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาพบว่าทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ยังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 765.464) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.075 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.119 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำตัวแปรอื่นในระดับสาขาวิชาเข้ามาร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิผล ด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้เพียงร้อยละ 2.60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.6 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้ และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B_0) เป็นตัวแปรตาม

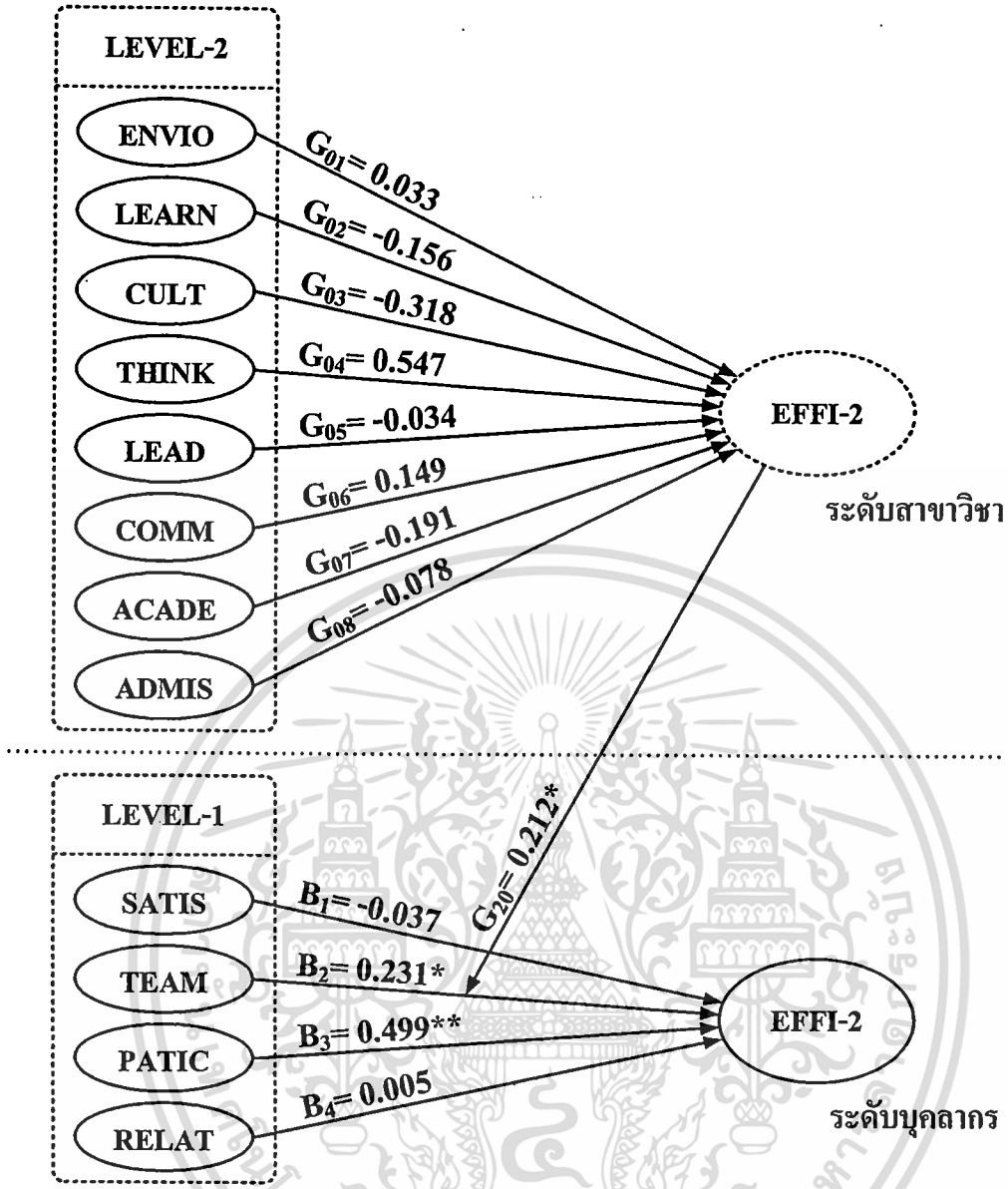
เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแปรตาม(SATIS Slope : B_1) จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t= 2.361) แสดงว่าปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาที่เหลือไม่พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 148.387) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.500 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.544 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 35.50

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.088) แสดงว่าทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (χ^2 = 80.781) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.255 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.299 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 11.35

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

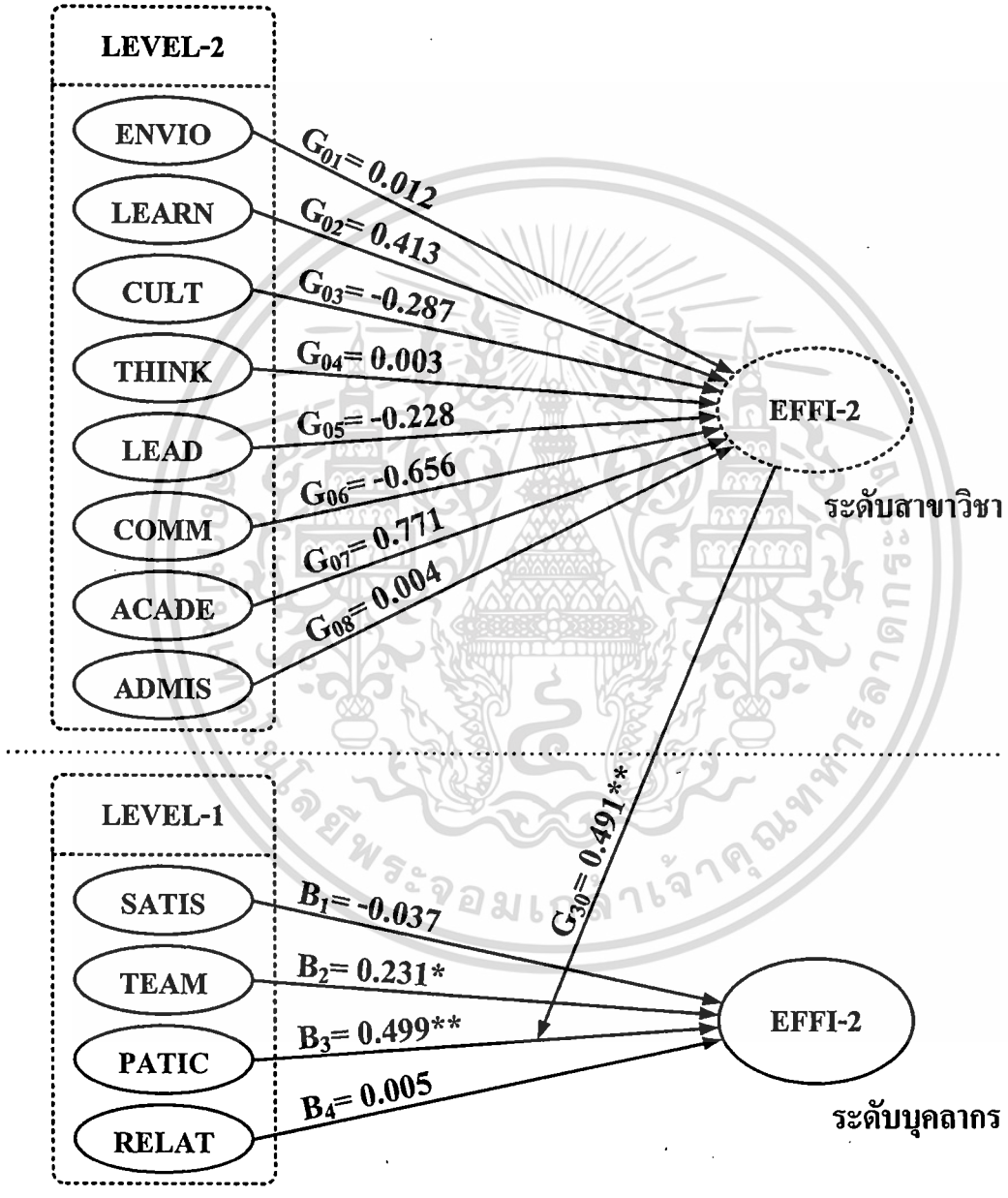


ภาพที่ 4.7 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2)เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร (PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 5.856) แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 126.411) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.192 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.236 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 5.49

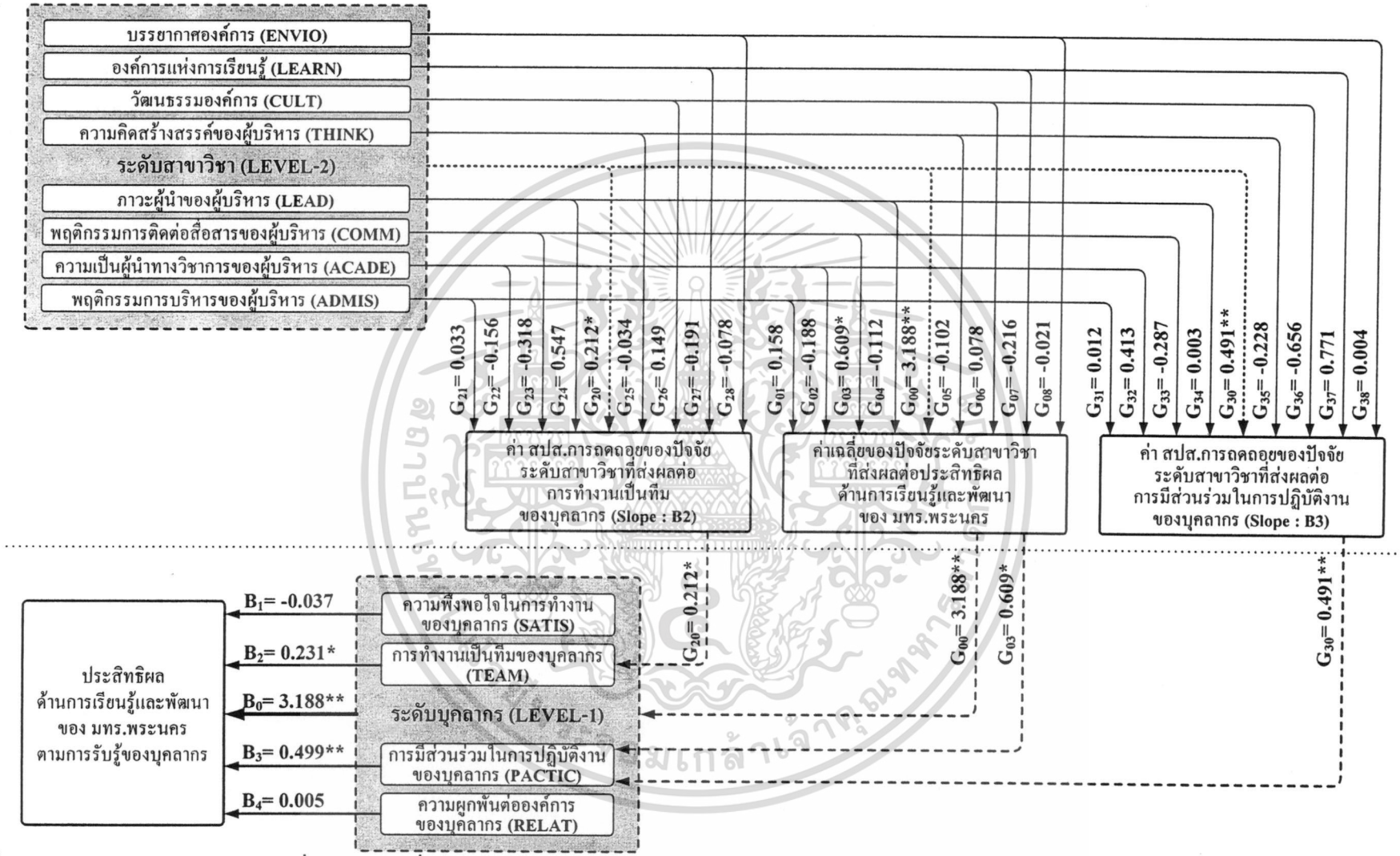


ภาพที่ 4.8 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร(RELAT Slope : B_4) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($t = 5.856$) แสดงว่าความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($\chi^2 = 87.320$) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.109 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.153 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 21.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.9 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

จากภาพที่ 4.9 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แบ่งการพิจารณาออกตามระดับปัจจัย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_0 = 3.188)

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(B_2 = 0.231)

1.3) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_3 = 0.499)

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา

2.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{00}= 3.188)

2.3) ปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (G_{03}= 0.609)

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากรคือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(G_{20}= 0.212)

2.4) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากรคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (G_{30}= 0.491)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (EFFI-3)

3.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

เป็นการวิเคราะห์เฉพาะประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) เท่านั้น โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) ทดสอบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00} = 0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือปัจจัยระดับบุคลากรนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) ทดสอบความแปรปรวนระหว่างบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(B_{0j} = 0)$ ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาเพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลทดสอบดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
Mean $INTRCPT_2 : G_{00}$	3.261**	0.043	76.218	41	0.000
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
$INTRCPT_1 : U_0$	0.244	0.060**	0.227	41	191.350
Level-1 : R	0.443	0.197			

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ พบว่าตัวแปรอิสระ และค่าคงที่(Intercept) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวม(Grand Mean) ของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(G_{00}) มีค่าเท่ากับ 3.261(t = 76.218) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(t = 76.218) และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม พบว่าประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของบุคลากร มีความผันแปรปรวนระหว่างบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 191.350) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.060 และมีความแปรปรวนรวมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.227 แสดงว่าตัวแปรตามมีความผันแปรเพียงพอที่จะวิเคราะห์โมเดลอย่างง่ายในขั้นต่อไป

3.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

โดยนำเอาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) และประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) มาทำการวิเคราะห์ โดยนำมาวิเคราะห์ทีละปัจจัย โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร จากทุกกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาหรือไม่ โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) เป็นการทดสอบค่าคงที่ Intercept(B_{0j}) หรือ Slope(B_{ij}) ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00}=0$, $H_0 : G_{10}=0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ Slope(B_{ij}) นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) เป็นการทดสอบความแปรปรวนว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(U_{0j}=0)$, $H_0 : Var(U_{ij}=0)$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาเพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับสาขาวิชา(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.28

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
$INTRCPT_2 : G_{00}$	3.267**	0.034	75.612	41	0.000
$SATIS : G_{10}$	0.005	0.068	0.071	41	0.945
$TEAM : G_{20}$	0.220*	0.086	2.568	41	0.014
$PARTIC : G_{30}$	0.500**	0.080	6.261	41	0.000
$RELAT : G_{40}$	0.074	0.053	1.390	41	0.172
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
$TRCPT_1 : U_0$	0.271	0.074**	0.128	41	701.735
$SATIS\ Slope : U_1$	0.271	0.074	0.128	41	51.600
$TEAM\ Slope : U_2$	0.411	0.169**	0.223	41	114.608
$PARTIC\ Slope : U_3$	0.413	0.171**	0.225	41	102.544
$RELAT\ Slope : U_4$	0.199	0.040	0.094	41	49.025
Level-1 : R	0.232	0.054			
R^2 Level	(0.197-0.054)/0.197 = 0.7258				
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate					
$INTRCPT_1 : B_0$			0.938		
$SATIS : B_1$			0.261		
$TEAM : B_2$			0.405		
$PARTIC : B_3$			0.477		
$RELAT : B_4$			0.224		

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย ปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นตัวแปรตาม จากผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 75.612) ปัจจัยระดับบุคลากรการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 6.261) และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.568) ส่วนปัจจัยระดับบุคลากรที่เหลือคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่าไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

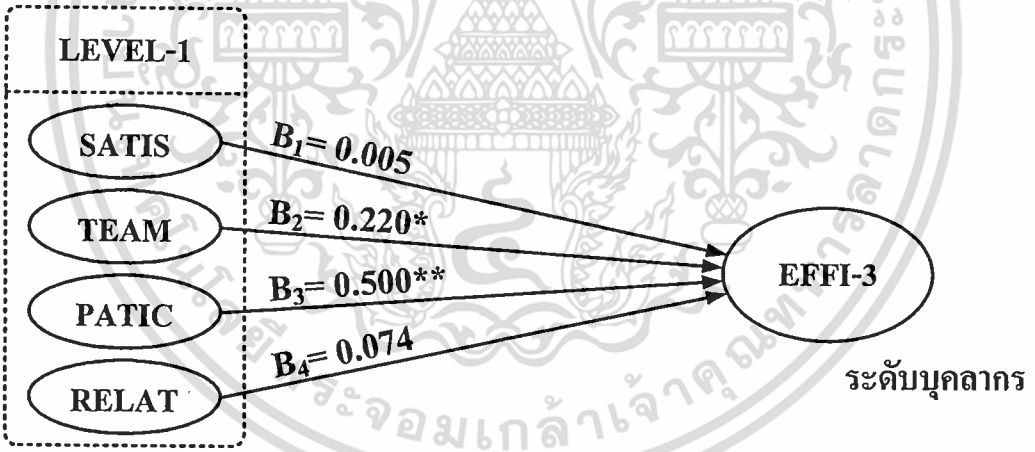
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : U_2) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : U_3) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 114.608, 102.544 ตามลำดับ) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ(0.169, 0.171 ตามลำดับ) และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.223, 0.225 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงมีความแปรปรวนเพียงพอที่นำไปเป็นตัวแปรตามในระดับสาขาวิชาได้

ทั้งนี้ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีค่าร้อยละ 72.58 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังสมการที่ 4.3 และแสดงในรูปของโมเดลอย่างง่าย ดังภาพที่ 4.10

EFFI-3 = 3.267**+0.005(SATIS)+0.220*(TEAM)+0.500**(PATIC)+0.074(RELAT) (4.3)



ภาพที่ 4.10 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยรวมของทุกปัจจัยระดับบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (Intercept) มีค่าเท่ากับ 0.928 ส่วนความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคลากร พบว่าความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.261 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรค่าเท่ากับ 0.405 ความเที่ยงในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.477 และความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.224

3.3) การวิเคราะห์ขั้นโมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เป็นการนำเอาปัจจัยระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมแล้ว นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยระดับสาขาวิชา และตัวแปรตาม (ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร) เพื่อเป็นการประมาณค่าอิทธิพลของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.29

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For $INTRCPT_1 : B_0$					
$INTRCPT_2 : G_{00}$	3.267**	0.042	76.991	33	0.000
$ENVIO : G_{01}$	0.028	0.131	0.215	33	0.831
$LEARN : G_{02}$	-0.241	0.189	-1.277	33	0.211
$CULT : G_{03}$	0.408	0.293	1.390	33	0.174
$THINK : G_{04}$	0.102	0.173	0.587	33	0.561
$LEAD : G_{05}$	-0.199	0.183	-1.086	33	0.286
$COMM : G_{06}$	-0.011	0.191	-0.059	33	0.954
$ACADE : G_{07}$	0.095	0.212	0.446	33	0.658
$ADMIS : G_{08}$	-0.110	0.094	-1.168	33	0.252
For Var_1 Slope : B_1					
$INTRCPT_2 : G_{10}$	0.015	0.071	0.212	33	0.834
$ENVIO : G_{11}$	-0.088	0.216	-0.406	33	0.687
$LEARN : G_{12}$	0.529	0.329	1.610	33	0.117
$CULT : G_{13}$	-0.122	0.500	-0.244	33	0.809
$THINK : G_{14}$	-0.006	0.278	-0.022	33	0.983
$LEAD : G_{15}$	-0.198	0.324	-0.608	33	0.547
$COMM : G_{16}$	-0.066	0.323	-0.203	33	0.840
$ACADE : G_{17}$	0.315	0.411	0.768	33	0.448
$ADMIS : G_{18}$	-0.199	0.173	1.145	33	0.261
For Var_2 Slope : B_2					
$INTRCPT_2 : G_{20}$	0.242*	0.090	2.689	33	0.012
$ENVIO : G_{21}$	0.054	0.257	0.204	33	0.840
$LEARN : G_{22}$	-0.378	0.470	-0.802	33	0.429
$CULT : G_{23}$	0.763	0.610	1.250	33	0.221
$THINK : G_{24}$	-0.279	0.364	-0.766	33	0.449
$LEAD : G_{25}$	0.024	0.419	0.056	33	0.956
$COMM : G_{26}$	-0.034	0.409	-0.083	33	0.935
$ACADE : G_{27}$	0.374	0.510	0.733	33	0.469
$ADMIS : G_{28}$	0.124	0.221	0.563	33	0.577

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For Var_3 Slope : B_3					
$INTRCPT_2$: G_{30}	0.486**	0.091	5.365	33	0.000
ENVIO : G_{31}	0.096	0.263	0.367	33	0.716
LEARN : G_{32}	0.262	0.449	0.584	33	0.563
CULT : G_{33}	0.171	0.601	0.284	33	0.778
THINK : G_{34}	-0.310	0.359	-0.856	33	0.294
LEAD : G_{35}	0.275	0.387	0.711	33	0.482
COMM : G_{36}	-0.215	0.412	-0.521	33	0.605
ACADE : G_{37}	-0.143	0.475	-0.300	33	0.766
ADMIS : G_{38}	-0.092	0.219	-0.420	33	0.677
For Var_4 Slope : B_4					
$INTRCPT_2$: G_{40}	0.076	0.054	1.416	33	0.166
ENVIO : G_{41}	0.055	0.158	0.350	33	0.729
LEARN : G_{42}	0.032	0.264	0.119	33	0.906
CULT : G_{43}	-0.451	0.424	-1.065	33	0.295
THINK : G_{44}	0.217	0.213	1.016	33	0.318
LEAD : G_{45}	0.013	0.237	0.054	33	0.957
COMM : G_{46}	0.036	0.231	0.157	33	0.877
ACADE : G_{47}	-0.305	0.294	-1.379	33	0.177
ADMIS : G_{48}	0.105	0.128	0.822	33	0.417

Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
$INTRCPT_1$: U_0	0.266	0.071**	0.125	33	544.857
SATIS Slope : U_1	0.275	0.076*	0.130	33	48.383
TEAM Slope : U_2	0.418	0.174**	0.228	33	98.277
PARTIC Slope : U_3	0.473	0.224**	0.278	33	104.241
RELAT Slope : U_4	0.166	0.028	0.082	33	36.083
Level-1 : R	0.231	0.054			

Level-1 : R	0.247	0.061
R^2 Level-1		
$INTRCPT_1$	(0.074 - 0.093)/0.074	= 0.0405
SATIS	(0.073 - 0.471)/0.073	= 0.0411
TEAM	(0.169 - 0.323)/0.169	= 0.0296
PARTIC	(0.171 - 0.403)/0.171	= 0.3099
RELAT	(0.040 - 0.275)/0.040	= 0.3000

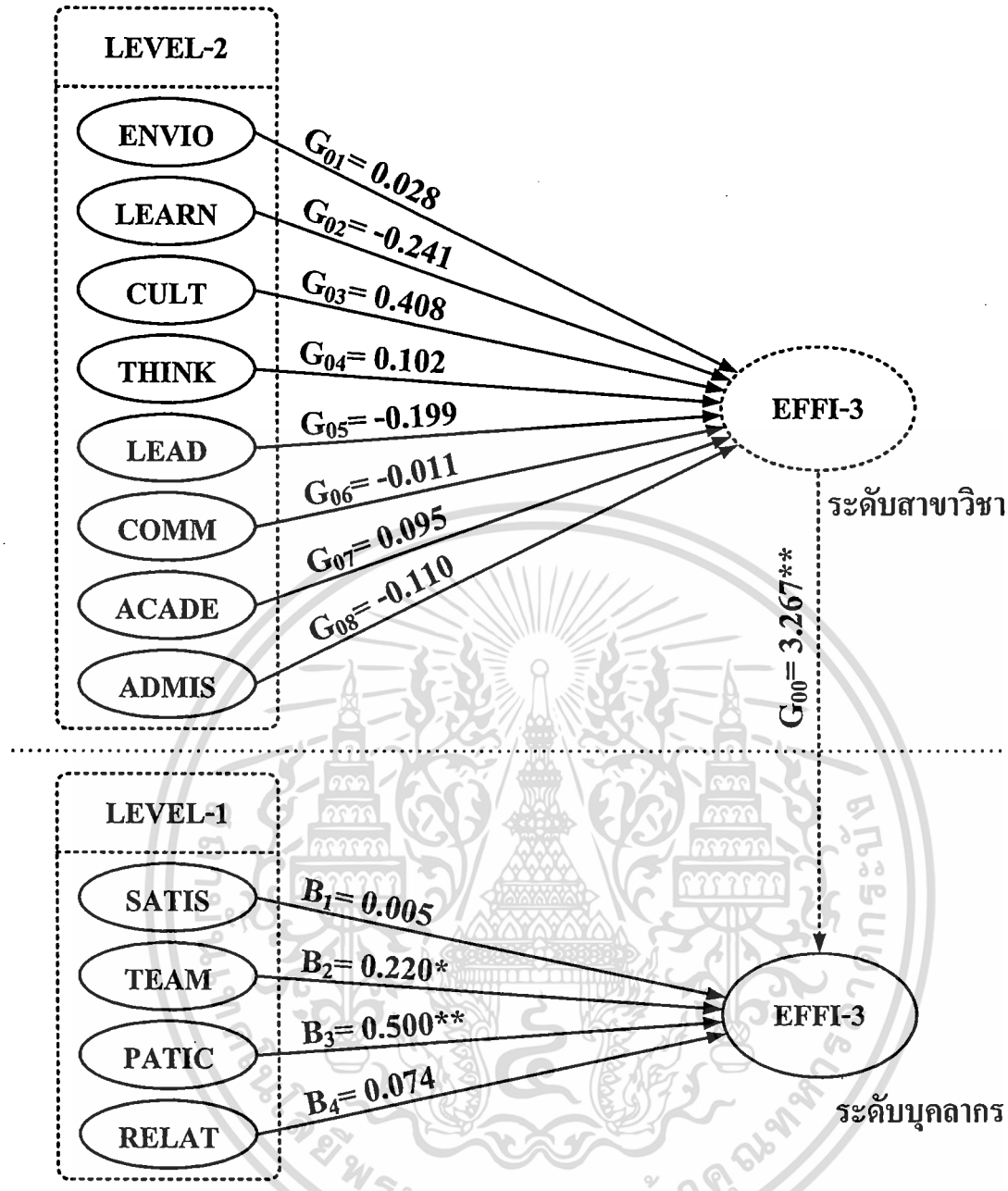
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate	
$INTRCPT_1$: B_0	0.936
SATIS : B_1	0.267
TEAM : B_2	0.411
PARTIC : B_3	0.525
RELAT : B_4	0.176

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร($INTRCPT_1 : B_0$) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 76.991) แสดงว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาพบว่าทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ยังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($\chi^2 =$ 544.857) โดยมีความแปรปรวน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.071 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.125 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำตัวแปรอื่นในระดับสาขาวิชาเข้ามาร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้เพียงร้อยละ 13.08

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.11 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT$_1$: B_0) เป็นตัวแปรตาม

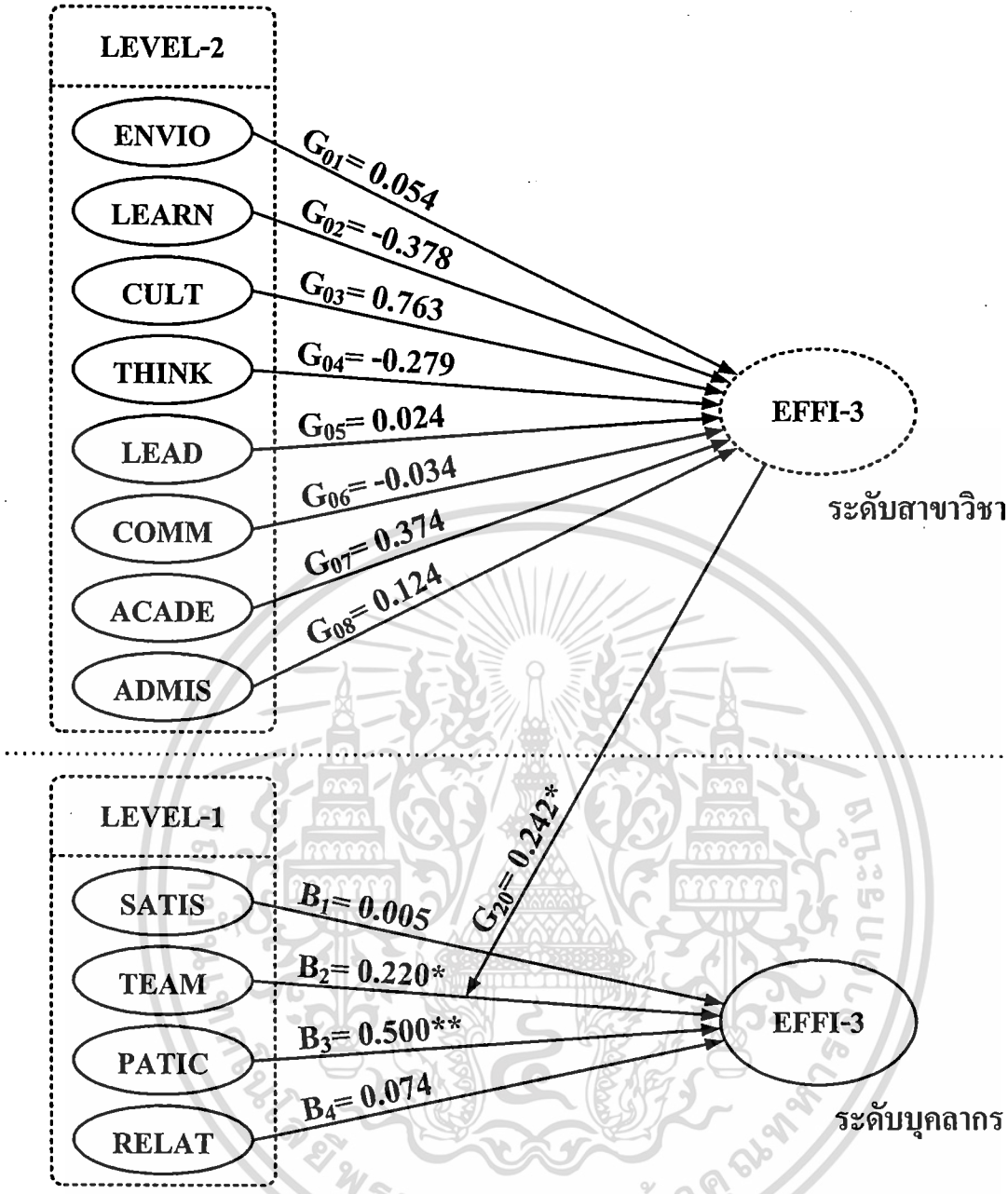
เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (SATIS Slope : B_1)เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม (Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(χ^2 = 48.383) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.076 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.130 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชา ทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปร ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 48.58

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.689) ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 98.277) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.174 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.228 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 19.63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

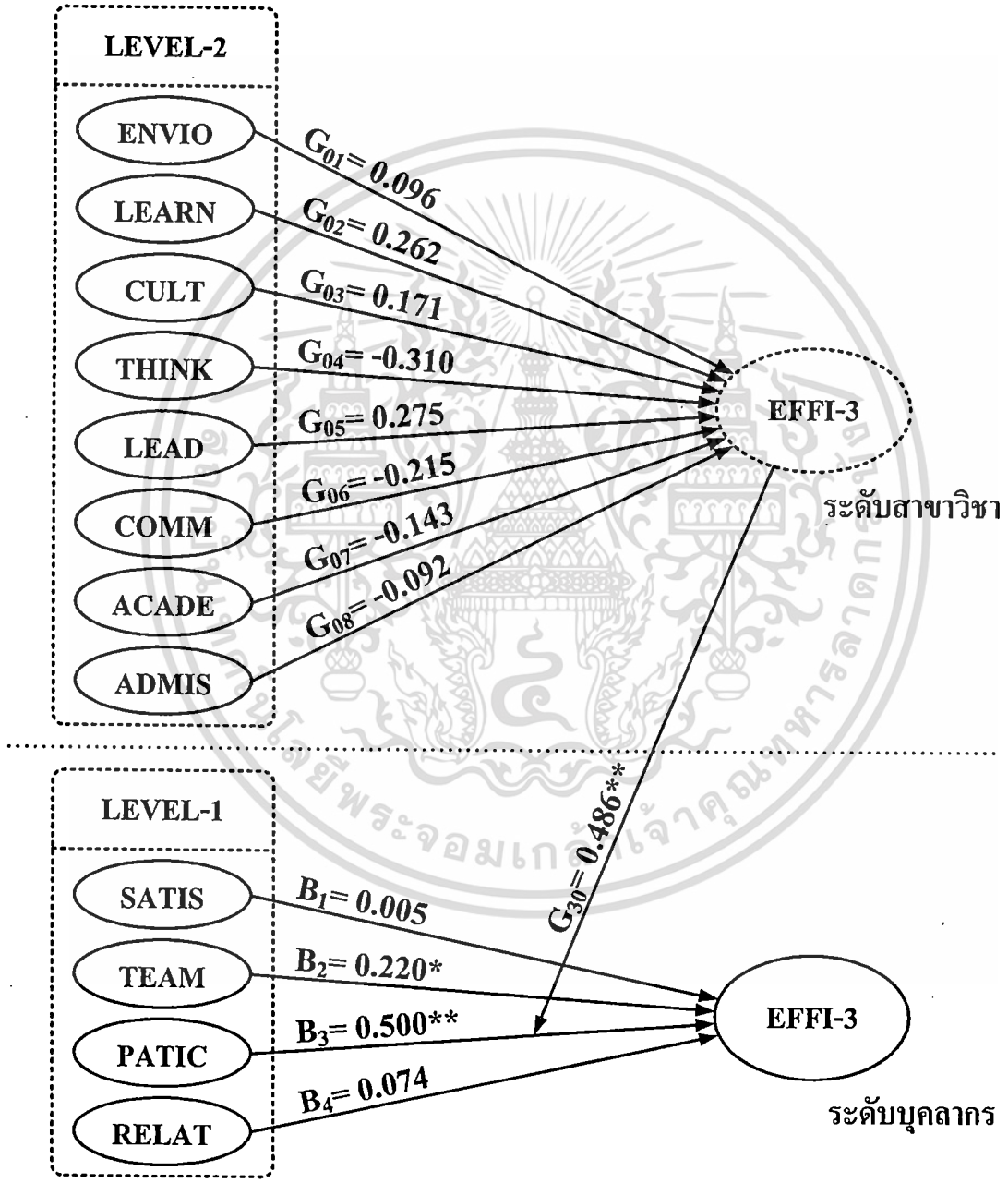


ภาพที่ 4.12 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2)เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร (PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 5.365) แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2= 104.241) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.224 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.278 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปร ของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 38.97

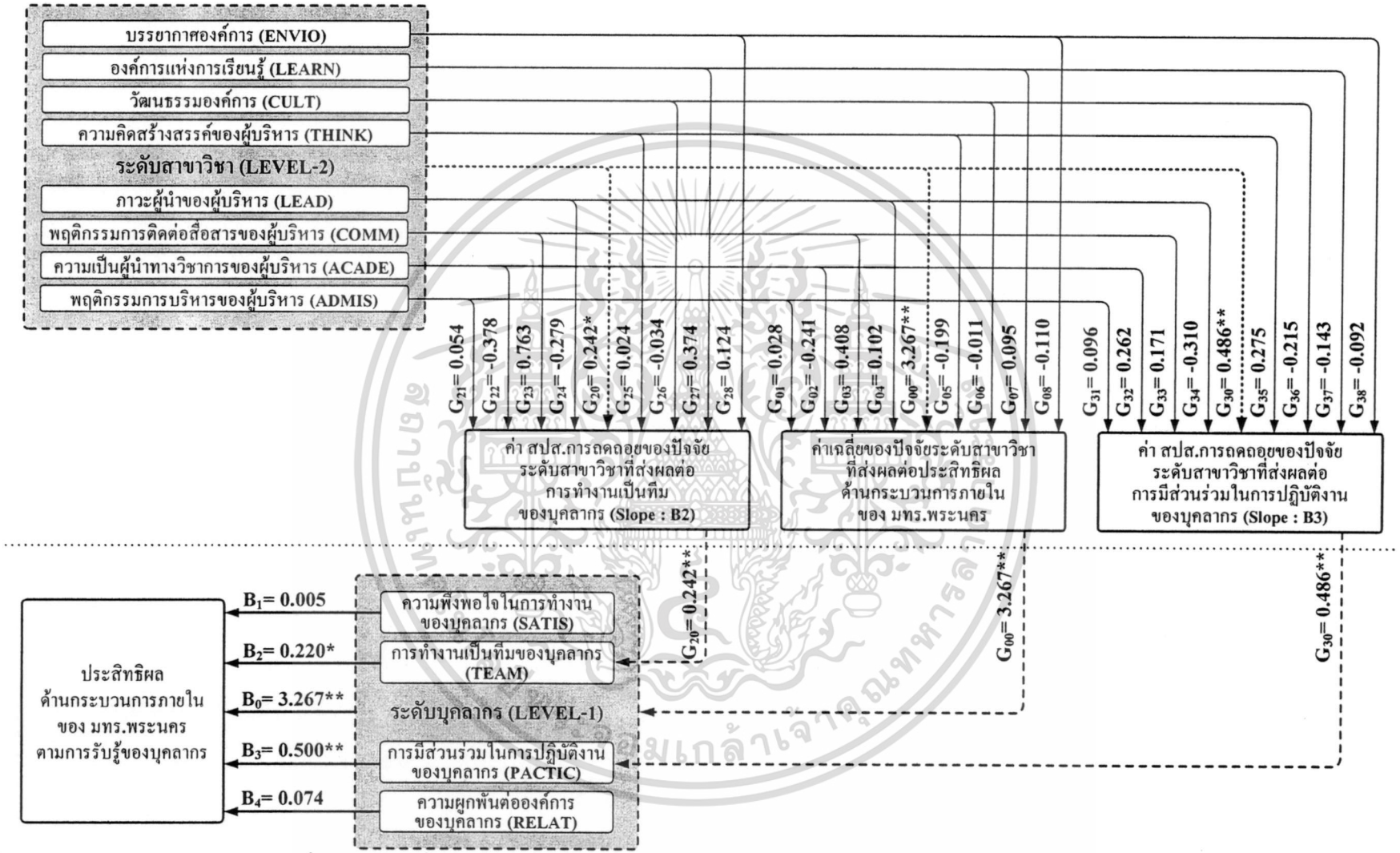


ภาพที่ 4.13 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร(RELAT Slope : B_4) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ไม่พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่สามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้อีก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.14 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

จากภาพที่ 4.14 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แบ่งการพิจารณาออกตามระดับปัจจัย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($B_0 = 3.267$)

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05($B_2 = 0.220$)

1.3) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01($B_3 = 0.500$)

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา

2.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01($G_{00} = 3.267$)

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01($G_{20} = 0.242$)

2.3) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($G_{30} = 0.486$)

4) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้า ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-4)

4.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

เป็นการวิเคราะห์เฉพาะประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (ตัวแปรตาม) เท่านั้น โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) ทดสอบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00} = 0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ ปัจจัยระดับบุคลากรนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) ทดสอบความแปรปรวนระหว่างบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : $Var(B_{0j} = 0)$ ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับบุคลากร (ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลทดสอบดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
Mean $INTRCPT_2 : G_{00}$	3.230**	0.044	73.261	41	0.000
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
$INTRCPT_1 : U_0$	0.260	0.067**	0.229	41	248.367
Level-1 : R	0.403	0.162			

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ พบว่าตัวแปรอิสระ และค่าคงที่(Intercept) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวม(Grand Mean) ของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(G_{00}) มีค่าเท่ากับ 3.230(t = 73.261) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม พบว่าประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีความผันแปรปรวนระหว่างบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 248.367) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.067 และความแปรปรวนรวมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.229 แสดงว่าตัวแปรตามมีความผันแปรเพียงพอที่จะวิเคราะห์โมเดลอย่างง่ายในขั้นต่อไป

4.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

โดยนำเอาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) และประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) มาทำการวิเคราะห์ โดยนำมาวิเคราะห์ทีละปัจจัย โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรจากทุกกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาหรือไม่ โดยมีการทดสอบดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) เป็นการทดสอบค่าคงที่ Intercept(B_{0j}) หรือ Slope(B_{ij}) ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00}=0, H_0 : G_{10}=0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ Slope(B_{ij}) นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) เป็นการทดสอบความแปรปรวนว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(U_{0j}=0), H_0 : Var(U_{1j}=0)$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาเพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับสาขาวิชา(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
$INTRCPT_2 : G_{00}$	3.234**	0.044	72.779	41	0.000
$SATIS : G_{10}$	-0.021	0.102	-0.204	41	0.839
$TEAM : G_{20}$	0.127	0.101	1.260	41	0.215
$PARTIC : G_{30}$	0.374**	0.082	4.570	41	0.000
$RELAT : G_{40}$	0.052	0.067	0.773	41	0.444
Random Effects	**Standard Deviation**	**Variance Component**	**Observed Variance**	**df**	**χ^2**
$INTRCPT_1 : U_0$	0.281	0.079**	0.124	41	893.496
SATIS Slope : U_1	0.530	0.281**	0.326	41	129.428
TEAM Slope : U_2	0.516	0.267**	0.312	41	187.129
PARTIC Slope : U_3	0.423	0.179**	0.224	41	146.556
RELAT Slope : U_4	0.314	0.098**	0.143	41	87.400
Level-1 : R	0.212	0.045			
R^2 Level-1	(0.162-0.045)/0.162 = 0.7222				

Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate	
$INTRCPT_1 : B_0$	0.951
$SATIS : B_1$	0.525
$TEAM : B_2$	0.508
$PARTIC : B_3$	0.516
$RELAT : B_4$	0.399

** $p<0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

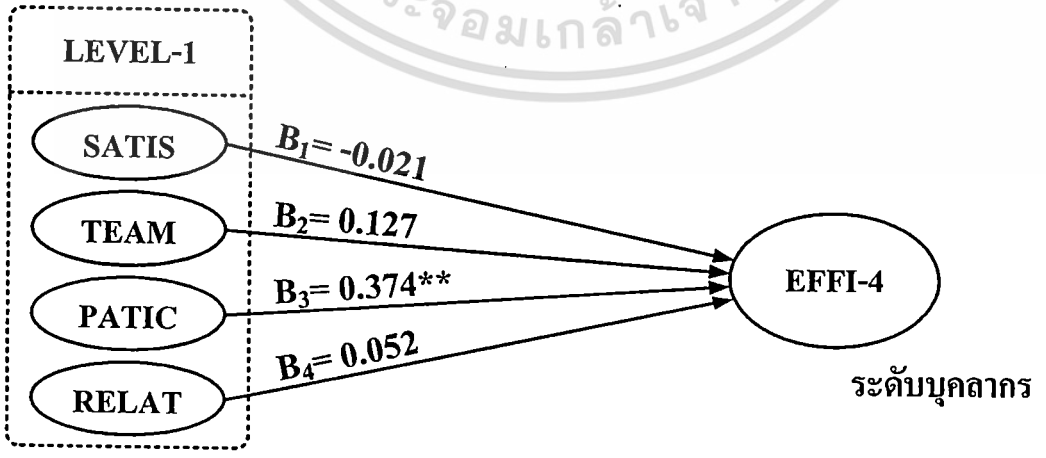
จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย ปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นตัวแปรตาม จากผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 72.779) ปัจจัยระดับบุคลากรการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 4.570) ส่วนปัจจัยระดับบุคลากรที่เหลือคือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่าไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : U_3) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 146.556) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.179 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.224 ดังนั้นจึงมีความแปรปรวนเพียงพอที่นำไปเป็นตัวแปรตามในระดับสาขาวิชาได้

ทั้งนี้ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีค่าร้อยละ 72.22 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังสมการที่ 4.4 และแสดงในรูปของโมเดลอย่างง่าย ดังภาพที่ 4.15

EFFI-4 = 3.234**-0.021(SATIS)+0.127(TEAM)+0.374**(PATIC)+0.052(RELAT) (4.4)



ภาพที่ 4.15 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยรวมของทุกปัจจัยระดับบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(Intercept) มีค่าเท่ากับ 0.951 ส่วนความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคลากร พบว่าความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.525 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรค่าเท่ากับ 0.508 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าเท่ากับ 0.516 และความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.399

4.3) การวิเคราะห์ขั้นโมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เป็นการนำเอาปัจจัยระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมแล้ว นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยระดับสาขาวิชา และตัวแปรตาม (ประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร) เพื่อเป็นการประมาณค่าอิทธิพลของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For $INTRCPT_1 : B_0$					
$INTRCPT_2 : G_{00}$	3.234**	0.045	71.681	33	0. 000
ENVIO : G_{01}	0.067	0.139	0.481	33	0.633
LEARN : G_{02}	-0.193	0.201	-0.960	33	0.344
CULT : G_{03}	0.335	0.312	1.075	33	0.291
THINK : G_{04}	0.160	0.184	0.867	33	0.393
LEAD : G_{05}	-0.231	0.194	-1.187	33	0.244
COMM : G_{06}	-0.045	0.203	-0.223	33	0.825
ACADE : G_{07}	0.106	0.225	0.471	33	0.640
ADMIS : G_{08}	-0.072	0.100	-0.722	33	0.475
For Var_1 Slope : B_1					
$INTRCPT_2 : G_{10}$	0.035	0.085	0.412	33	0.682
ENVIO : G_{11}	0.042	0.257	0.165	33	0.870
LEARN : G_{12}	0.725	0.385	1.884	33	0.068
CULT : G_{13}	0.423	0.592	0.714	33	0.480
THINK : G_{14}	0.028	0.338	0.082	33	0.936
LEAD : G_{15}	-0.436	0.381	-1.215	33	0.233
COMM : G_{16}	0.203	0.379	0.534	33	0.596
ACADE : G_{17}	0.279	0.467	0.598	33	0.554
ADMIS : G_{18}	-0.622*	0.199	-3.134	33	0.004
For Var_2 Slope : B_2					
$INTRCPT_2 : G_{20}$	0.035	0.092	0.382	33	0.705
ENVIO : G_{21}	0.302	0.268	1.127	33	0.268
LEARN : G_{22}	-0.795	0.462	-1.718	33	0.095
CULT : G_{23}	1.227	0.633	1.938	33	0.061
THINK : G_{24}	-0.365	0.377	-0.969	33	0.340
LEAD : G_{25}	-0.322	0.441	-0.730	33	0.471
COMM : G_{26}	0.544	0.408	1.334	33	0.191
ACADE : G_{27}	-0.992	0.515	-1.925	33	0.063
ADMIS : G_{28}	0.790**	0.217	3.637	33	0.001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For Var_3 Slope : B_3					
$INTRCPT_2 : G_{30}$	0.417**	0.092	4.552	33	0.000
ENVIO : G_{31}	-0.180	0.267	-0.673	33	0.505
LEARN : G_{32}	0.149	0.453	0.330	33	0.743
CULT : G_{33}	-0.369	0.609	-0.606	33	0.548
THINK : G_{34}	-0.059	0.362	-0.163	33	0.872
LEAD : G_{35}	0.153	0.392	0.391	33	0.698
COMM : G_{36}	-0.281	0.415	-0.676	33	0.504
ACADE : G_{37}	0.858	0.479	1.789	33	0.082
ADMIS : G_{38}	-0.428	0.217	-1.976	33	0.056
For Var_4 Slope : B_4					
$INTRCPT_2 : G_{40}$	0.027	0.067	0.401	33	0.691
ENVIO : G_{41}	0.227	0.197	1.150	33	0.259
LEARN : G_{42}	0.299	0.316	0.945	33	0.352
CULT : G_{43}	-0.627	0.496	-1.263	33	0.216
THINK : G_{44}	-0.230	0.267	-0.859	33	0.397
LEAD : G_{45}	0.496	0.295	1.681	33	0.102
COMM : G_{46}	-0.140	0.288	-0.486	33	0.630
ACADE : G_{47}	-0.273	0.349	-0.783	33	0.439
ADMIS : G_{48}	0.088	0.153	0.578	33	0.567

Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
$INTRCPT_1 : U_0$	0.285	0.081**	0.127	33	731.368
SATIS Slope : U_1	0.415	0.171**	0.217	33	84.340
TEAM Slope : U_2	0.443	0.197**	0.243	33	123.337
PARTIC Slope : U_3	0.491	0.241**	0.287	33	92.347
RELAT Slope : U_4	0.300	0.090**	0.136	33	74.398
Level-1 : R	0.215	0.046			

Level-1 : R	0.215	0.046
R^2 Level-1		
$INTRCPT_1$	(0.079 - 0.081)/0.079	= 0.0253
SATIS	(0.281 - 0.171)/0.281	= 0.3915
TEAM	(0.267 - 0.197)/0.267	= 0.2622
PARTIC	(0.179 - 0.241)/0.179	= 0.3464
RELAT	(0.098 - 0.090)/0.098	= 0.0816

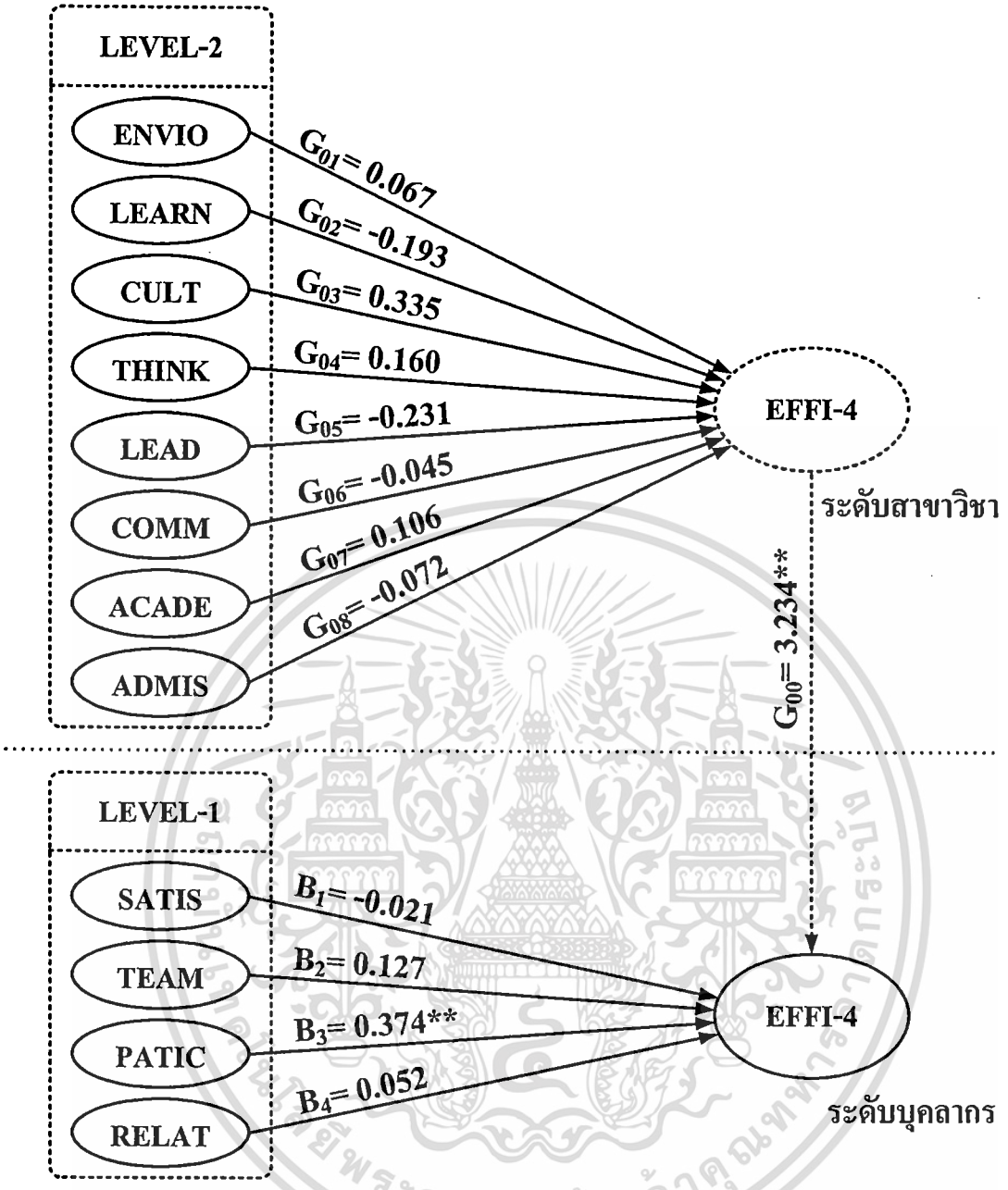
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate	
$INTRCPT_1 : B_0$	0.951
SATIS : B_1	0.430
TEAM : B_2	0.455
PARTIC : B_3	0.564
RELAT : B_4	0.380

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(INTRCPT1 : B_0) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ (Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 71.681) แสดงว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาพบว่าทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ยังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 731.368) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.081 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.127 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำตัวแปรอื่นในระดับสาขาวิชาเข้ามาร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้เพียงร้อยละ 2.52

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.16 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT$_1$: B_0) เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร(SATIS Slope : B_1)เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม (Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 84.340) โดยมีความแปรปรวน

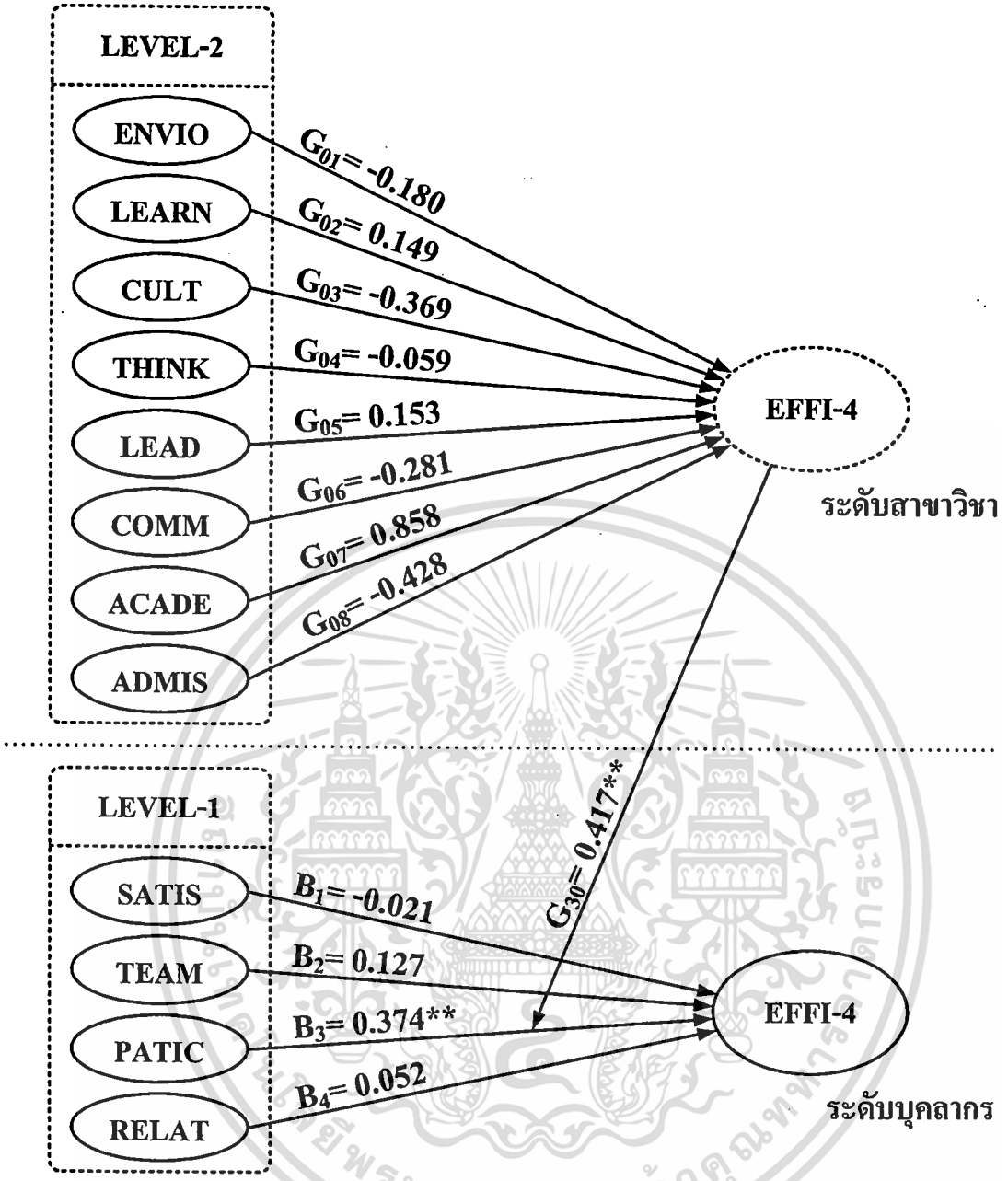
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.171 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.217 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 39.15

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัย คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 3.637) แสดงว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม (Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 123.337) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.197 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.243 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 26.22

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร (PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 4.552) แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 92.347) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.241 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.287 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 34.64

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



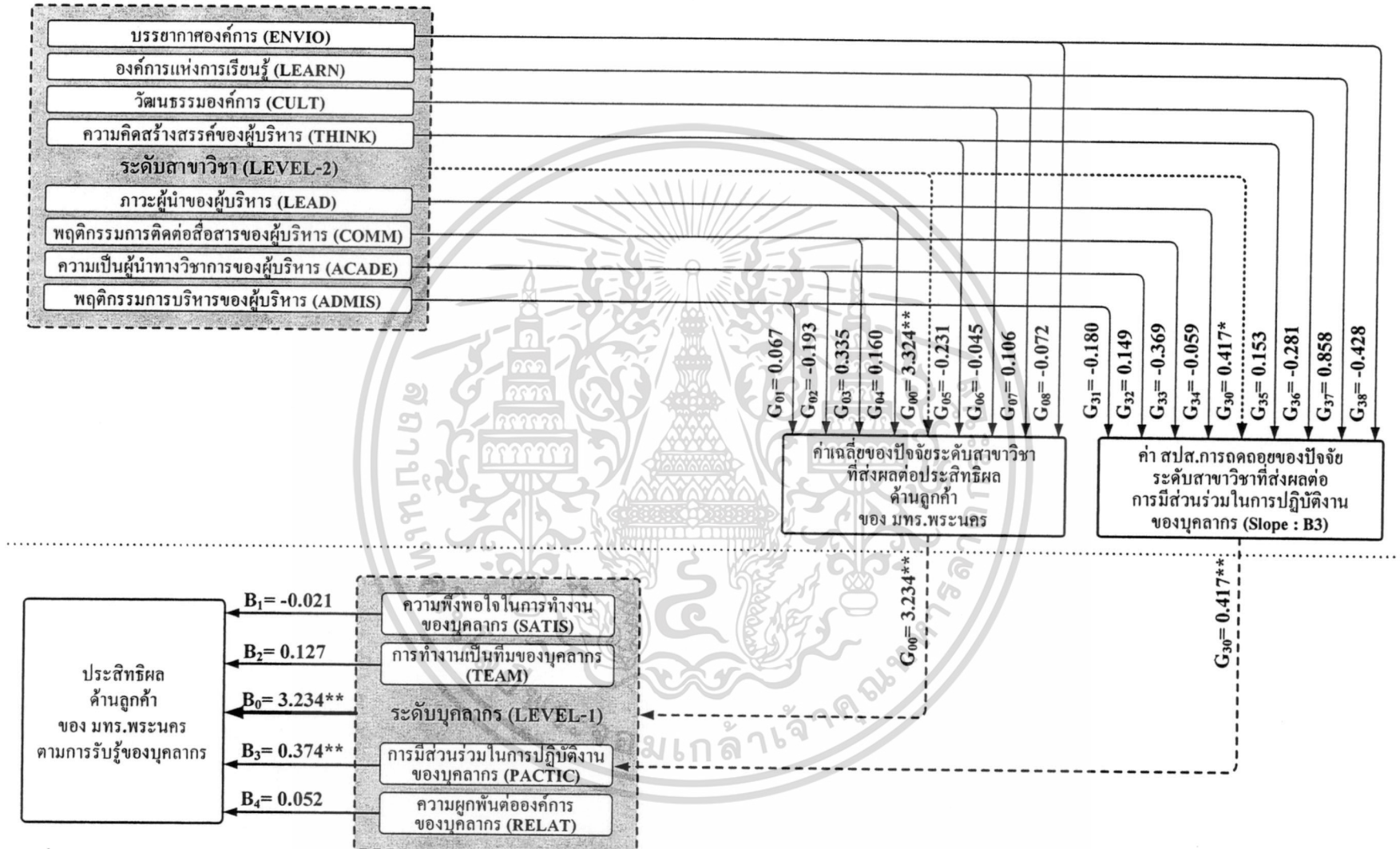
ภาพที่ 4.17 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร(RELAT Slope : B_4) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยก็ไม่พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2= 74.398) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.090 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.136 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 8.16

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.18 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

จากภาพที่ 4.18 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ ของบุคลากร แบ่งการพิจารณาออกตามระดับปัจจัย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_0= 3.234)

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_3= 0.374)

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา

2.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{00}= 3.234)

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{30}= 0.417)

5) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(EFFI-Sum)

5.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

เป็นการวิเคราะห์เฉพาะประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(ตัวแปรตาม) เท่านั้น โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) ทดสอบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : G_{00} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือปัจจัยระดับบุคลากรนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์(χ^2-test) ทดสอบความแปรปรวนระหว่างบุคลากรว่าเป็น 0 หรือไม่(H_0 : Var(B_{0j} = 0) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชา เพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลทดสอบดังตารางที่ 4.33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์โมเดลศูนย์ เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

อิทธิพลคงที่(Fixed Effects)	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
Mean INTRCPT$_2$: G_{00}	3.196**	0.042	75.300	41	0.000
Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
INTRCPT$_1$: U_0	0.251	0.063**	0.206	41	264.878
Level-1 : R	0.378	0.143			

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบอิทธิพลคงที่ พบว่าตัวแปรอิสระ และค่าคงที่(Intercept) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวม(Grand Mean) ของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (G_{00}) มีค่าเท่ากับ 3.196(t = 75.300) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม พบว่าประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีความผันแปรปรวนระหว่างบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 264.878) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.063 และมีความแปรปรวนรวม ที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.206 แสดงว่าตัวแปรตามมีความผันแปรเพียงพอที่จะวิเคราะห์โมเดลอย่างง่ายในขั้นต่อไป

5.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

โดยนำเอาปัจจัยระดับบุคลากร(ตัวแปรต้น) และประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร (ตัวแปรตาม) มาทำการวิเคราะห์โดยนำมาวิเคราะห์ทีละปัจจัย โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยระดับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรจากทุกกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาหรือไม่ โดยมีการทดสอบดังนี้

(1) การทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) เป็นการทดสอบค่าคงที่ Intercept(B_{0j}) หรือ Slope(B_{ij}) ว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : G_{00}=0, H_0 : G_{i0}=0$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่(Intercept) หรือ Slope(B_{ij}) นั้นส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

(2) การทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2-test) เป็นการทดสอบความแปรปรวนว่าเป็น 0 หรือไม่($H_0 : Var(U_{0j}=0), H_0 : Var(U_{ij}=0)$) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาเพียงพอที่จะหาปัจจัยระดับสาขาวิชา(ตัวแปรต้น) มาใช้อธิบายความแปรปรวนดังกล่าวได้ หรือเพื่อตรวจสอบว่ามีอิทธิพลเพียงพอที่นำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.34

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย เพื่อทดสอบอิทธิพลคงที่ และอิทธิพลสุ่มที่ส่งต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
INTRCPT$_2$: G_{00}	3.199**	0.042	75.434	41	0.000
SATIS : G_{10}	-0.020	0.073	-0.273	41	0.786
TEAM : G_{20}	0.164*	0.070	2.351	41	0.024
PARTIC : G_{30}	0.467**	0.068	6.915	41	0.000
RELAT : G_{40}	0.048	0.052	0.938	41	0.354
Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
INTRCPT$_1$: U_0	0.270	0.073**	0.101	41	1364.81
SATIS Slope : U_1	0.372	0.139**	0.167	41	98.13
TEAM Slope : U_2	0.340	0.115**	0.143	41	112.30
PARTIC Slope : U_3	0.368	0.135**	0.163	41	136.72
RELAT Slope : U_4	0.249	0.062**	0.090	41	91.56
Level-1 : R	0.166	0.028			
R^2 Level-1	(0.143-0.028)/0.143 = 0.8042				
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate					
INTRCPT$_1$: B_0			0.967		
SATIS : B_1			0.485		
TEAM : B_2			0.451		
PARTIC : B_3			0.552		
RELAT : B_4			0.405		

** $p<0.01$

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย ปรากฏผลดังนี้

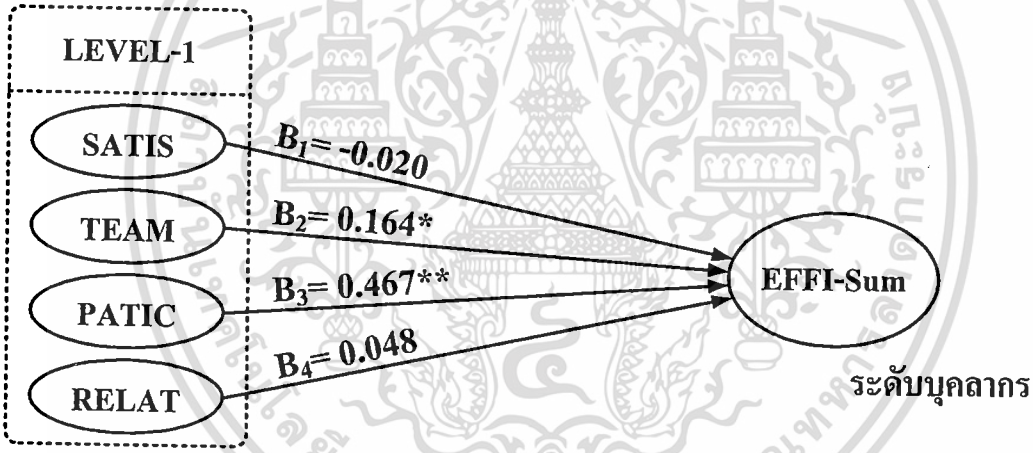
เมื่อให้ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นตัวแปรตาม จากผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 75.434) ปัจจัยระดับบุคลากรการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 6.915) และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.351) ส่วนปัจจัยระดับบุคลากรที่เหลือคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพัน ต่อองค์การของบุคลากร พบว่าไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effect) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : U_3) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 136.72) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.135 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.163 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM : U_2) มีความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(χ^2 = 112.30) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.115 และความแปรปรวนที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.143 ดังนั้นจึงมีความแปรปรวนเพียงพอที่นำไปเป็นตัวแปรตามในระดับสาขาวิชาได้

ทั้งนี้ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนระหว่างบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีค่าร้อยละ 80.42 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังสมการที่ 4.5 และแสดงในรูปของโมเดลอย่างง่าย ดังภาพที่ 4.19

EFFI-Sum = 3.199**-0.020(SATIS)+0.164*(TEAM)+0.467**(PATIC)+0.048(RELAT) (4.5)



ภาพที่ 4.19 โมเดลอย่างง่ายของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยรวมของทุกปัจจัยระดับบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(Intercept) มีค่าเท่ากับ 0.967 ส่วนความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคลากร พบว่าความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.485 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรค่าเท่ากับ 0.451 ความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าเท่ากับ 0.552 และความเที่ยงในการประมาณค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.405

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3) การวิเคราะห์ขั้นโมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เป็นการนำเอาปัจจัยระดับบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์ พิจารณาความเหมาะสมแล้ว นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยระดับสาขาวิชา และตัวแปรตาม (ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร) เพื่อเป็นการประมาณค่าอิทธิพลของปัจจัยระดับสาขาวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.35

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน เพื่อเป็นการประมาณค่าของอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For $INTRCPT_1 : B_0$					
$INTRCPT2 : G_{00}$	3.199**	0.042	76.954	33	0.000
$ENVIO : G_{01}$	0.101	0.128	0.789	33	0.436
$LEARN : G_{02}$	-0.227	0.185	-1.227	33	0.229
$CULT : G_{03}$	0.478	0.287	1.665	33	0.105
$THINK : G_{04}$	-0.007	0.170	-0.043	33	0.967
$LEAD : G_{05}$	-0.116	0.179	-0.647	33	0.522
$COMM : G_{06}$	0.077	0.187	0.412	33	0.683
$ACADE : G_{07}$	-0.049	0.207	-0.234	33	0.817
$ADMIS : G_{08}$	-0.104	0.092	-1.132	33	0.266
For Var_1 Slope : B_1					
$INTRCPT_2 : G_{10}$	0.042	0.068	0.627	33	0.534
$ENVIO : G_{11}$	-0.075	0.206	-0.361	33	0.720
$LEARN : G_{12}$	0.214	0.305	0.700	33	0.489
$CULT : G_{13}$	0.589	0.475	1.240	33	0.224
$THINK : G_{14}$	-0.170	0.272	-0.64	33	0.537
$LEAD : G_{15}$	-0.253	0.301	-0.841	33	0.407
$COMM : G_{16}$	0.502	0.303	1.654	33	0.107
$ACADE : G_{17}$	-0.278	0.367	-0.759	33	0.453
$ADMIS : G_{18}$	-0.177	0.156	-1.135	33	0.265
For Var_2 Slope : B_2					
$INTRCPT_2 : G_{20}$	0.129**	0.063	2.053	33	0.048
$ENVIO : G_{21}$	0.309	0.186	1.667	33	0.105
$LEARN : G_{22}$	-0.635	0.331	-1.918	33	0.063
$CULT : G_{23}$	0.726	0.426	1.705	33	0.097
$THINK : G_{24}$	-0.149	0.256	-0.580	33	0.565
$LEAD : G_{25}$	-0.327	0.298	-1.096	33	0.281
$COMM : G_{26}$	0.243	0.282	0.861	33	0.396
$ACADE : G_{27}$	-0.119	0.356	-0.334	33	0.740
$ADMIS : G_{28}$	0.334*	0.150	2.235	33	0.032

เอกสารนี้มีไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

Fixed Effects	Coefficient	Standard Error	Approx. t-Ratio	df	P-Value
For Var_3 Slope : B_3					
INTRCPT$_2$: G_{30}	0.014**	0.211	0.068	33	0.000
ENVIO : G_{31}	0.299	0.345	0.865	33	0.947
LEARN : G_{32}	-0.124	0.482	-0.257	33	0.393
CULT : G_{33}	-0.109	0.286	-0.381	33	0.799
THINK : G_{34}	0.241	0.308	0.782	33	0.705
LEAD : G_{35}	-0.391	0.324	-1.204	33	0.440
COMM : G_{36}	0.383	0.374	1.026	33	0.238
ACADE : G_{37}	-0.257	0.170	-1.512	33	0.313
ADMIS : G_{38}	0.014	0.211	0.068	33	0.140
For Var_4 Slope : B_4					
INTRCPT$_2$: G_{40}	0.036	0.050	0.715	33	0.479
ENVIO : G_{41}	0.136	0.151	0.900	33	0.375
LEARN : G_{42}	0.066	0.237	0.278	33	0.783
CULT : G_{43}	-0.513	0.377	-1.358	33	0.184
THINK : G_{44}	-0.041	0.202	-0.203	33	0.840
LEAD : G_{45}	0.295	0.221	1.335	33	0.191
COMM : G_{46}	0.017	0.219	0.076	33	0.940
ACADE : G_{47}	-0.253	0.266	-0.952	33	0.348
ADMIS : G_{48}	0.070	0.115	0.606	33	0.548
Random Effects	Standard Deviation	Variance Component	Observed Variance	df	χ^2
INTRCPT$_1$: U_0	0.264	0.070**	0.099	33	1026.01
SATIS Slope : U_1	0.347	0.120**	0.149	33	90.30
TEAM Slope : U_2	0.285	0.081**	0.110	33	92.93
PARTIC Slope : U_3	0.396	0.157**	0.186	33	137.27
RELAT Slope : U_4	0.235	0.055**	0.084	33	78.11
Level-1 : R	0.172	0.029			
R^2 Level-1					
INTRCPT$_1$	(0.073 - 0.070)/0.073	= 0.0411			
SATIS	(0.128 - 0.120)/0.139	= 0.1367			
TEAM	(0.115 - 0.081)/0.115	= 0.2957			
PARTIC	(0.135 - 0.157)/0.135	= 0.1630			
RELAT	(0.062 - 0.055)/0.062	= 0.1129			

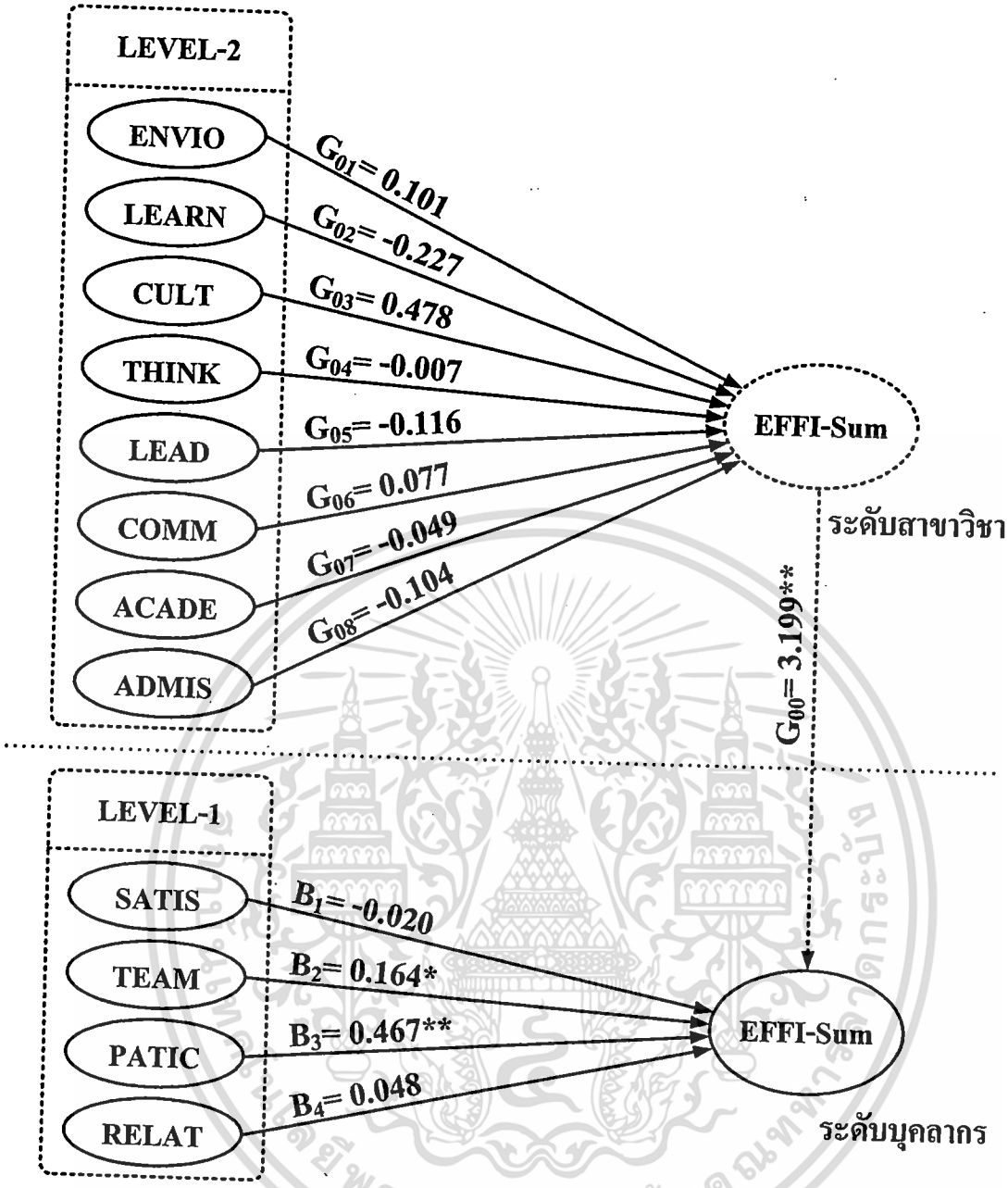
Reliability of Mean OLS Regression Coefficient Estimate	
INTRCPT$_1$: B_0	0.963
SATIS : B_1	0.447
TEAM : B_2	0.385
PARTIC : B_3	0.567
RELAT : B_4	0.373

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร(INTRCPT1 : B_0) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 76.954) แสดงว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาพบว่าทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม (Random Effects) คือ ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ยังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 1026.01) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.070 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.099 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำตัวแปรอื่นในระดับสาขาวิชาเข้ามาร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้เพียงร้อยละ 4.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.20 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล(INTRCPT1 : B_0) เป็นตัวแปรตาม

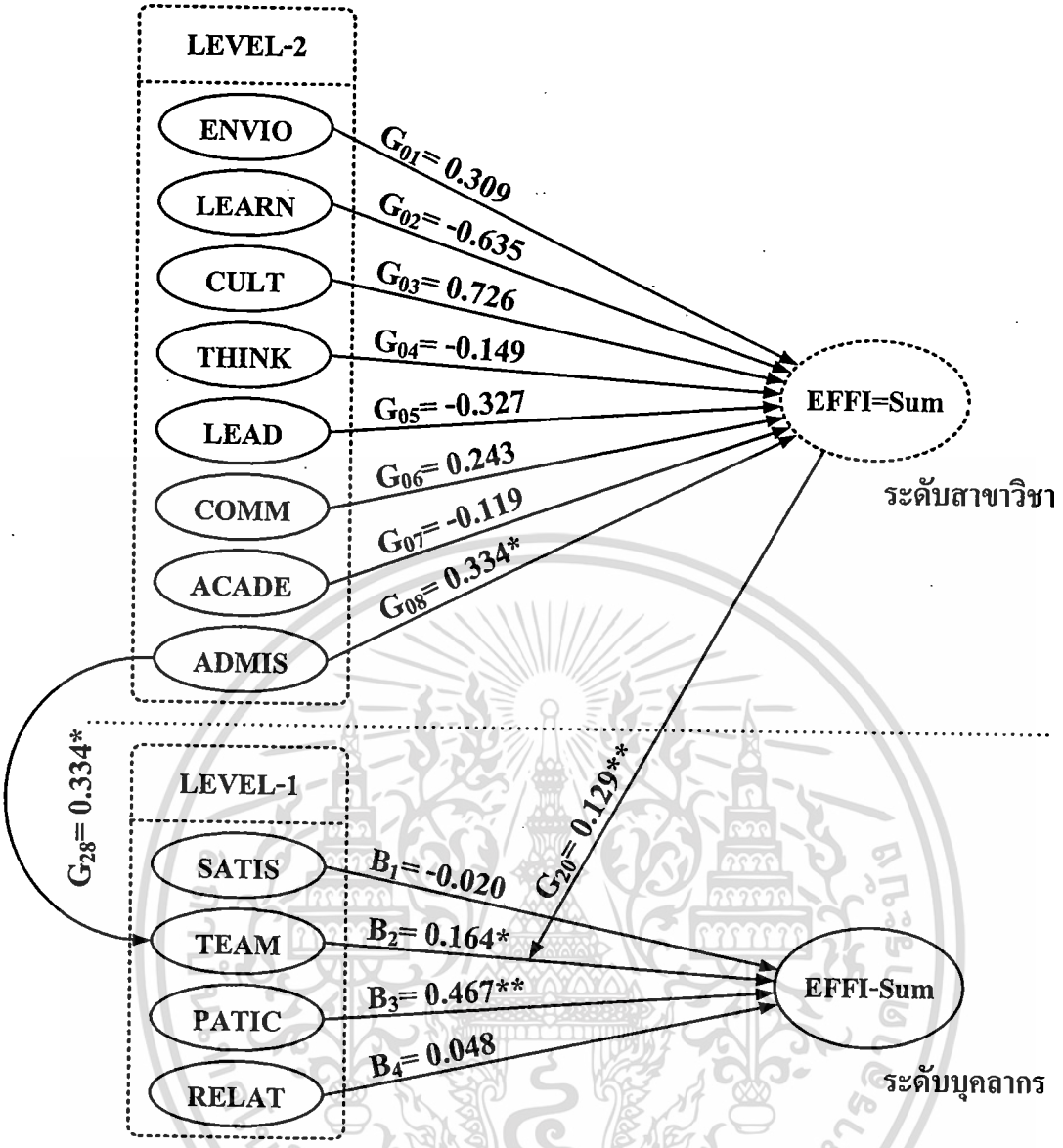
เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร(SATIS Slope : B_1)เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 90.30) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.120 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.149 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 13.67

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 2.053) แสดงว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัย คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(t = 2.235) แสดงว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 90.30) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.120 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.149 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 13.67

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

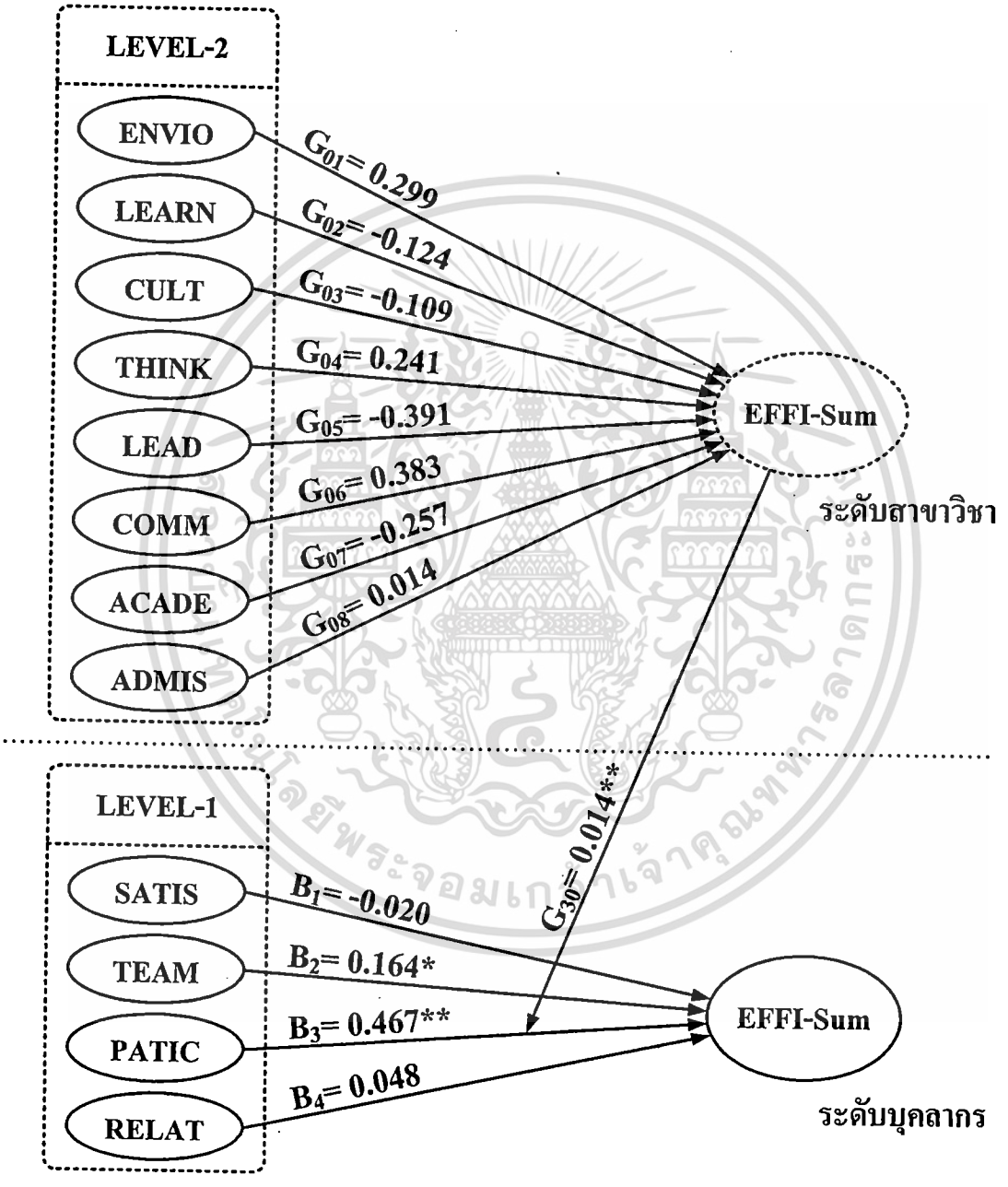


ภาพที่ 4.21 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร(TEAM Slope : B_2) เป็นตัวแปรตาม

เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร (PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม จากการพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลคงที่(Fixed Effects) พบว่าค่าคงที่ของการวิเคราะห์ปัจจัยระดับสาขาวิชา ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(t = 0.068) แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลด้านลูกค้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลสุ่ม(Random Effects) คือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่ายังมีความผันแปรอย่างมีนัยสำคัญ

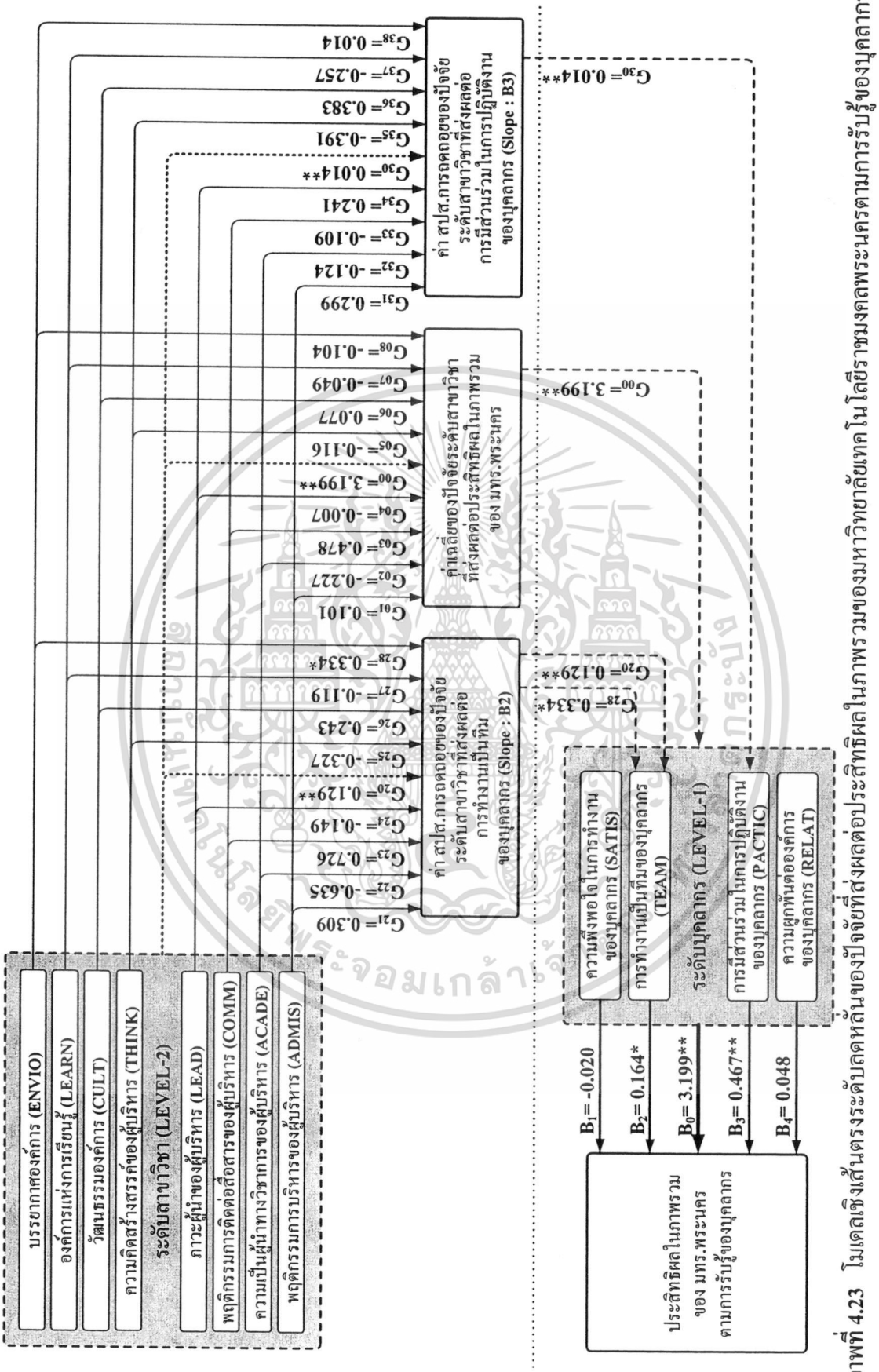
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางสถิติที่ระดับ 0.01(χ^2 = 137.270) โดยมีความแปรปรวนในการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่ากับ 0.157 และมีความแปรปรวนร่วมที่ได้จากการสังเกตเท่ากับ 0.186 แสดงว่าเมื่ออธิบายถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยแล้ว ยังสามารถนำปัจจัยระดับสาขาวิชาอื่นๆ มาร่วมอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีก เนื่องจากปัจจัยระดับสาขาวิชาร่วมกันอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 16.35



ภาพที่ 4.22 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เมื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร(PARTIC Slope : B_3) เป็นตัวแปรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.23 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากภาพที่ 4.23 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ ของบุคลากร แบ่งการพิจารณาออกตามระดับปัจจัย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยระดับบุคลากร

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_0 = 3.199)

1.2) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(B_2 = 0.164)

1.3) ปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(B_3 = 0.467)

2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา

2.1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{00}= 3.199)

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{20}= 0.129)

2.3) ปัจจัยร ะดับสาขาวิชา คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทาง ปัจจัยระดับบุคลากรคือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(G_{28}= 0.334)

2.4) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01(G_{30}= 0.014)

สามารถเขียนสรุปออกมาเป็นสมการของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ดังสมการที่ 4.6-4.20

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โมเดลศูนย์(Null Model)

ระดับที่ 1

$$Y_{ij} = B_{0j} + R_{ij} \quad (4.6)$$

$$Y_{ij} = 3.230 + 0.044$$

ระดับที่ 2

$$B_{0j} = G_{00} + U_{0j} \quad (4.7)$$

$$B_{0j} = 0.063 + 0.206$$

โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

ระดับที่ 1

$$Y_{ij} = B_{0j} + B_{1j}X_1 + B_{2j}X_2 + B_{3j}X_3 + B_{4j}X_4 + R_{ij} \quad (4.8)$$

$$Y_{ij} = 3.199^{**} - 0.020X_1 + 0.164^{*}X_2 + 0.167^{**}X_3 + 0.052X_4 + 0.028$$

ระดับที่ 2

$$B_{0j} = G_{00} + U_{0j} \quad (4.9)$$

$$B_{0j} = 0.073^{**} + 0.101$$

$$B_{1j} = G_{10} + U_{1j} \quad (4.10)$$

$$B_{1j} = 0.139^{**} + 0.167$$

$$B_{2j} = G_{20} + U_{2j} \quad (4.11)$$

$$B_{2j} = 0.115^{**} + 0.143$$

$$B_{3j} = G_{30} + U_{3j} \quad (4.13)$$

$$B_{3j} = 0.135^{**} + 0.163$$

$$B_{4j} = G_{40} + U_{4j} \quad (4.14)$$

$$B_{4j} = 0.062^{**} + 0.090$$

โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothetical Model)

ระดับที่ 1

$$Y_{ij} = B_{0j} + B_{1j}X_1 + B_{2j}X_2 + B_{3j}X_3 + B_{4j}X_4 + R_{ij} \quad (4.15)$$

$$Y_{ij} = 3.199^{**} - 0.020X_1 + 0.164X_2^{*} + 0.467X_3^{**} + 0.048X_4 + 0.099$$

ระดับที่ 2

$$B_{0j} = G_{00}+G_{01}Z_1+G_{02}Z_2+G_{03}Z_3+G_{04}Z_4+G_{05}Z_5+G_{06}Z_6+G_{07}Z_7+G_{08}Z_8+U_{0j} \quad (4.16)$$

$$B_{0j} = 3.199^{**} + 0.101Z_1 - 0.227Z_2 + 0.478Z_3 - 0.007Z_4 - 0.116Z_5 + 0.077Z_6 - 0.049Z_7 - 0.104Z_8 + 0.070$$

$$B_{1j} = G_{10}+G_{11}Z_1+G_{12}Z_2+G_{13}Z_3+G_{14}Z_4+G_{15}Z_5+G_{16}Z_6+G_{17}Z_7+G_{18}Z_8+U_{1j} \quad (4.17)$$

$$B_{1j} = 0.042 - 0.075Z_1 + 0.214Z_2 + 0.589Z_3 - 0.170Z_4 - 0.253Z_5 + 0.502Z_6 - 0.278Z_7 - 0.177Z_8 + 0.120$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$B_{2j} = G_{20}+G_{21}Z_1+G_{22}Z_2+G_{23}Z_3+G_{24}Z_4+G_{25}Z_5+G_{26}Z_6+G_{27}Z_7+G_{28}Z_8+U_{2j} \quad (4.18)$$

$$B_{2j} = 0.129^{**} + 0.309Z_1 - 0.635Z_2 - 0.726Z_3 - 0.149Z_4 - 0.327Z_5 + 0.243Z_6 - 0.119Z_7 + 0.334Z_8^{*} + 0.081$$

$$B_{3j} = G_{30}+G_{31}Z_1+G_{32}Z_2+G_{33}Z_3+G_{34}Z_4+G_{35}Z_5+G_{36}Z_6+G_{37}Z_7+G_{38}Z_8+U_{3j} \quad (4.19)$$

$$B_{3j} = 0.014^{**} + 0.299Z_1 - 0.124Z_2 - 0.109Z_3 + 0.241Z_4 - 0.391Z_5 + 0.383Z_6 - 0.257Z_7 - 0.014Z_8 + 0.157$$

$$B_{4j} = G_{40}+G_{41}Z_1+G_{42}Z_2+G_{43}Z_3+G_{44}Z_4+G_{45}Z_5+G_{46}Z_6+G_{47}Z_7+G_{48}Z_8+U_{4j} \quad (4.20)$$

$$B_{4j} = 0.037 + 0.136Z_1 + 0.066Z_2 - 0.513Z_3 - 0.041Z_4 + 0.295Z_5 + 0.017Z_6 - 0.253Z_7 + 0.070Z_8 + 0.055$$



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลและระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

2) เพื่อศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

1) **ปัจจัยระดับบุคลากร** ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีมของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

2) **ปัจจัยระดับสาขาวิชา** ประกอบด้วย บรรยากาศขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

5.1.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัย เรื่อง โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1) **ประชากร** ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 705 คน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 42 คน และบุคลากร จำนวน 663 คน

2) **กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ บุคลากรสายการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวนทั้งสิ้น 576 คน ประกอบด้วย หัวหน้าสาขา จำนวน 42 คน และบุคลากร

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ห้ามนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

จำนวน 534 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน ±5%(ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. 2547 : 135)

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และพัฒนาจากแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามบุคลากร แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามหัวหน้าสาขาวิชา แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ดังนี้

1) หาค่า IVC จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ผลดังนี้

1.1) ปัจจัยระดับบุคลากร มีค่า IVC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

1.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา มีค่า IVC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2) หาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1) ปัจจัยระดับบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.85 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ¬ของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.89 ด้านการทำงานเป็นทีม¬ของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.75 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.91 ด้านความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.89 และด้านประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.80

2.2) ปัจจัยระดับสาขาวิชา มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบรรยากาศขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.72 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 0.69 ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.77

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีค่าเท่ากับ 0.78 ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.80 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.85 ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.83 และด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.83

5.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในเดือนมิถุนายน 2551 และได้แบบสอบถามคืน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 576 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.36

5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

1.1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

1.2) การวิเคราะห์ประสิทธิผล และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม HLM(Hierarchical Linear Model) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1) การวิเคราะห์โมเดลศูนย์(Null Model)

2.2) การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย(Simple Model)

2.3) การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน(Hypothesis Model)

5.1.7 สรุปผลการวิจัย

1) ผลการศึกษาประสิทธิผลและระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่า

1.1) ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ คือ (1)ด้านกระบวนการภายใน (2)ด้านลูกค้า (3)ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ (4)ด้านการเงิน

1.2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่า

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.1) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน และระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ (1)การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร (2)การทำงานเป็นทีมของบุคลากร และ (3)ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2.2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ในระดับสาขาวิชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน และระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้าน คือ (1)องค์การแห่งการเรียนรู้ (2)วัฒนธรรมองค์การ และ (3)บรรยากาศขององค์การ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ (1)พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (2)พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และ (3)ความคิดสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร

2) ผลการศึกษาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

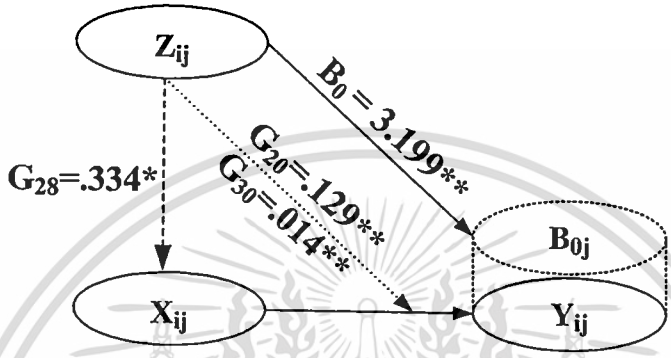
ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการทดสอบโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล HLM(Hierarchical Linear Model) ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ระดับบุคลากร พบว่าปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อ ประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ(ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย มีเท่ากับ 0.467 และ 0.164 ตามลำดับ)

2.2) ระดับสาขาวิชา พบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยส่งผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชา ทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรโดยส่งผ่านทางการมีส่วนร่วมในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานของบุคลากร และการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย มีเท่ากับ 0.129 และ 0.014 ตามลำดับ) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชา คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร โดยส่งผ่านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05(ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย มีเท่ากับ 0.334)



ภาพที่ 5.1 โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

จากภาพที่ 5.1 เมื่อพิจารณาโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่าน 3 ช่องทางคือ (1)ส่งผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากรทุกปัจจัยร่วมกัน (2)ส่งผ่านทางการทำงานเป็นทีมของบุคลากร และ (3)ส่งผ่านทางการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยระดับสาขาวิชาคือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยส่งผ่านทางปัจจัยระดับบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร สามารถเขียนสรุปออกมาเป็นสมการของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้ดังนี้

<u>ระดับที่ 1</u>

$$Y_{ij} = 3.199^{**} - 0.020X_1 + 0.164X_2^{*} + 0.467X_3^{**} + 0.048X_4 + 0.099$$

<u>ระดับที่ 2</u>

$$B_{0j} = 3.199^{**} + 0.101Z_1 - 0.227Z_2 + 0.478Z_3 - 0.007Z_4 - 0.116Z_5 + 0.077Z_6 - 0.049Z_7 - 0.104Z_8 + 0.070$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$B_{1j} = 0.042 - 0.075\,Z_1 + 0.214Z_2 + 0.589Z_3 - 0.170Z_4 - 0.253Z_5 + 0.502Z_6 - 0.278Z_7 - 0.177Z_8 + 0.120$$

$$B_{2j} = 0.129^{**} + 0.309Z_1 - 0.635Z_2 - 0.726Z_3 - 0.149Z_4 - 0.327Z_5 + 0.243Z_6 - 0.119Z_7 + 0.334Z_8^{*} + 0.081$$

$$B_{3j} = 0.014^{**} + 0.299Z_1 - 0.124Z_2 - 0.109Z_3 + 0.241Z_4 - 0.391Z_5 + 0.383Z_6 - 0.257Z_7 - 0.014Z_8 + 0.157$$

$$B_{4j} = 0.037 + 0.136Z_1 + 0.066Z_2 - 0.513Z_3 - 0.041Z_4 + 0.295Z_5 + 0.017Z_6 - 0.253Z_7 + 0.070Z_8 + 0.055$$

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ผลการศึกษาประสิทธิผลและระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสู่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยในปี พ.ศ.2548 ก็ได้มีการรวมกลุ่มวิทยาเขตในสังกัดแยกออกเป็น 9 มหาวิทยาลัย และหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่แยกอิสระออกมา ก็คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเดิม 5 แห่ง ที่มีพื้นที่ไม่ห่างไกลกันนักได้แก่ วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขต โชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน และอยู่ในระหว่างการพัฒนาองค์การขึ้นมาใหม่ จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง นอกจากนี้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดลิขิตสมดุลของ Norton & Kaplan ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดนี้เป็นแนวคิดใหม่ ของระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ อันประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า โดยการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน ลิขิตสมดุลจะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์การ ได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ลิขิตสมดุลเต็มระบบแล้ว ลิขิตสมดุลจะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์การ จากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา(Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ(Nerve Center of an Enterprise)” (http://gotoknow.org/blog/tanasorn/317967)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นในการจัดทำลิขิตสมดุล ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก มีการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และบุคลากรอย่างเพียงพอและหาแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารจะทราบได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญสำหรับองค์การ สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การโดยผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจหลักการของลิขิตสมดุลเป็นอย่างดีก่อน ผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันช่วยพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การจัดการเกี่ยวกับกิจการนักศึกษา ฯลฯ เพื่อให้มีความก้าวหน้าทันกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ และร่วมมือกันพัฒนาองค์การให้สามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นและเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่อย่างตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิผลโดยอาศัยการประเมินผลของลิขิตสมดุลเพื่อให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ(Kaplan & Norton. 2000)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญต่อด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นด้านที่ใช้ความเคยชินในการทำงานแบบตามสายงาน(Functional) มานาน ทำให้มองภาพของกระบวนการที่สำคัญๆ ได้อย่างชัดเจน บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินแบบลิขิตสมดุล และความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการที่บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยและมีความรู้สึกดีต่อมหาวิทยาลัย รู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การ กรอบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งชัดเจน ในขณะเดียวกันบุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกและมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาระบบคุณภาพ จึงจัดว่ากระบวนการภายในหน่วยงานถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ(เสริมศักดิ์ นิลวิลัย. 2005) รวมทั้งการยกย่องให้กำลังใจแก่บุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน สามารถทำให้การพัฒนาคุณภาพขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน และตอบสนองจุดเน้นการพัฒนางานและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้เพิ่มศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาคุณภาพ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (มหิดล. 2552. Online) นำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ มีการประยุกต์ใช้ผลงานที่ได้รับรางวัลในการพัฒนาหน่วยงานอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในมหาวิทยาลัยด้วยการประเมินผลแบบลิขิตสมดุล เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการนำมาปรับใช้ในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในด้านกระบวนการภายในได้อย่างสอดคล้องและสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการเงิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการประเมินผลแบบลิขิตสมดุลมาประยุกต์ใช้และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งขนาดใหญ่และชั้นนำว่าเป็นแนวคิดที่ช่วยในการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติโดยมีการพิจารณาความสมดุลของมุมมองต่างๆ 4 ด้านนั้น แทนที่จะให้ความสำคัญกับเฉพาะผลกำไรหรือด้านการเงินเพียงด้านเดียวเหมือนดังแต่ก่อน ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญของการศึกษามากกว่า ดังนั้น การนำการประเมินผลแบบลิขิตสมดุลมาใช้จึงไม่จำเป็นต้องเริ่มจากด้านการเงินก่อน ซึ่งด้านการเงินอาจจะอยู่ลำดับท้ายสุดในฐานะที่เป็นด้านที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ(พันธ์ทิพย์. 2540 : 11-13)

แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องมีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการเงิน และการควบคุม กำกับติดตามมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ มีสภาพคล่องทางด้านการเงิน มีการวางแผน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน จะต้องมีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและบรรลุภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยด้านการเงินช่วยบอกถึงผลงานและสถานภาพการเงินของมหาวิทยาลัย และที่สำคัญคือ เป็นด้านที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(เสริม นิลวิลัย. 2006) มหาวิทยาลัยย่อมต้องมีระบบการบริหารจัดการขั้นตอนการลงทะเบียนอย่างมีประสิทธิภาพ และมหาวิทยาลัยควรหาวิธีการต่างๆ ในการแสวงหาเงินทุนสนับสนุนจากองค์การ มูลนิธิ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับ เพื่อนำมาสนับสนุนสำหรับการวางแผนสำหรับการบริหารด้านการเงิน และมหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดแผนการลงทุน และค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนี้ต้องสามารถติดตามและประเมินแบบลิขิตสมดุลตามกลยุทธ์ ที่ได้จัดวางไว้ว่าในแต่ละช่วงเวลาที่ได้ปฏิบัติไปนั้นได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้สามารถทำการวิเคราะห์ และพิจารณาหาแนวทางแก้ไข หรือปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างตลอดเวลา อีกทั้งรูปแบบที่ใช้ยังมีความยืดหยุ่นและสะดวกต่อการนำไปใช้งาน

2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า

2.1) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ปัจจัยระดับบุคลากรโดยภาพรวมมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยได้นำการประเมินผลแบบลิขิตสมดุลมาใช้ ทำให้บุคลากรอาจเกิดความสับสนในการรับรู้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเมินผลแบบลิขิตสมดุลหรืออาจเกิดจากการจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายที่มี ความยากเกินไป เมื่อมีการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้วิจัยขออภิปรายดังนี้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.1) ด้านความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยวิทยาเขตทั้ง 5 แห่ง เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และได้รับการยอมรับจากสังคมในการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพ มานานมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจ ศรัทธา และเชื่อมั่น จึงทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเมื่อมีผู้กล่าวร้ายโดยไร้เหตุผลหรือเข้าใจผิด บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างสูงเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของนภาเพ็ญ โหมาศวิน(2532 : บทคัดย่อ) ที่ข้าราชการมีความสัมพันธ์ต่อองค์การสูง ต้องการความมั่นคงในการทำงานมาก และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในมิติความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ และสนใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โดยเริ่มเกิดจากการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึงหน้าที่ของตน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร บริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ มีการจัดกิจกรรมระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน และระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสามัคคี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน เช่น การศึกษาดูงาน กิจกรรมแข่งขันกีฬาภายในหน่วยงาน การอบรมสัมมนา และการประชุมแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสม(www.vicharkarn.com : Online) มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย และเป็นงานที่เพิ่มทักษะและความสามารถ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทุกระดับ ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร การสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นกับองค์การนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องทำกันอย่างเป็นระบบ และบรรดาผู้บริหารทุกระดับ รวมถึงบุคลากรทุกคนต้องช่วยกันทำให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องการให้โอกาสเปลี่ยนงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรยังคงเลือกทำงานในมหาวิทยาลัยต่อไป เพื่อสร้างความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้เกิดความสำเร็จต่อมหาวิทยาลัยด้วยการให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม สร้างความศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย และความผูกพันเกิดขึ้นในจิตใจของบุคลากร ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ว่า ต้องการทุ่มเท อุทิศเวลาทำงานให้กับมหาวิทยาลัย ร่วมกันสร้างความเจริญให้กับมหาวิทยาลัยอยู่ตลอดเวลาสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราวรรณ หาดทรายทอง(2539) ที่พบว่าบุคลากรมีความเชื่อถือในนโยบายและเป้าหมาย และยังคงเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินงานมาโดยตลอด

เมื่อมีการนำลิขิตสมดุลมาใช้ภายในองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ ในการบริหารงานสมัยใหม่นั้น ผู้บริหารจะต้องระวังว่าเมื่อนำลิขิตสมดุลมาใช้แล้วควรจะรีบทำให้ เห็นผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยเร็ว เพราะจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มี ความเจริญก้าวหน้าไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้าจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรอย่างยิ่ง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนสำหรับการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความคล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิผล จึงถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการลงมือปฏิบัติ และต้องทำให้เกิดผล มีทักษะกระบวนการในการบริหารสามารถการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ซึ่งกันและกัน ถ้าต้องการให้พัฒนาประสิทธิผลสูง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสาร ที่ทันสมัยอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาจะช่วยทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นปัจจุบัน ทำให้การปรับกระบวนการทำงาน และการประเมินผลแบบดิจิตสมดุลได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วางแผนนโยบายในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย(ไพศาล ชาญสูงเนิน. 2542 : 136) ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker(1954 : 106) ที่พบว่าผู้บริหารต้องอาศัยบุคลากรเพื่อสร้างความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องอาศัยการรับรู้และสังเกตและระลึกอยู่เสมอว่าสภาพความจริงในการทำงานเป็นอย่างไร การเพิ่มประสิทธิผลอาจเป็นสิ่งเดียวที่สามารถยกระดับผลงาน ความสำเร็จและความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและต้องตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลผู้บริหารควรให้การส่งเสริมมหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน รวมทั้งจัดบรรยากาศขององค์การให้เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ

2.1.2) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ **ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร** ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่มหาวิทยาลัยได้มีการรวบรวมวิทยาเขตทั้ง 5 แห่งมาเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งเดียว ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมกันทำงานและร่วมรับผิดชอบน้อย บุคลากรยังคงปฏิบัติงานตามคณะฯ โดยลักษณะการจัดตั้งคณะฯ จะยึดตามสถานที่ตั้งของแต่ละวิทยาเขต และความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับบุคลากรวิทยาเขตทั้ง 5 แห่ง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการทำงาน และการกระจายอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการประเมินผลร่วมกันให้แก่บุคลากรในวิทยาเขตทั้ง 5 แห่ง ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับฟังและปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง ชื่นชมและเลียนแบบต้นแบบในสิ่งที่เหมาะสมดีงาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรจะต้องยึดมั่นการทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวมสูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง อันเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทรัพยากร/ เทคโนโลยีที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย และมีทีมงานเน้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยยึดถือเสียงส่วนรวมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง แม้หากเกิดความขัดแย้งกันขึ้นก็ควรพูดคุยหาทางออกโดยไม่ใช้อารมณ์ การทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสบายใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมกันในการทำกิจกรรมร่วมกันทั้ง 5 แห่ง เช่น การเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม กิจกรรมชมรม ค่ายอาสาพัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเลอศักดิ์ รัชณาการ (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโดยภาพรวม อยู่ระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าผู้บริหารนำหลักการบริหารสมัยใหม่และการประเมินผลแบบดิจิตสมดุลมาใช้ในการบริหารงานรวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติให้แก่บุคลากร มีการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีร่วมเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการทำงานอย่างเป็นอิสระและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนในการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงาน และการประเมินผลแบบดิจิตสมดุลร่วมกันจะทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยที่แท้จริง สามารถนำมาปรับปรุงและเสริมสร้างให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับแสงอรุณ ขจรน้ำทรง (2541 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าควรให้ความรู้ในด้านต่างๆ แก่บุคลากรเพิ่มเติม อาจจัดการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติจริงทำให้เกิดผลตรงตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่ตั้งไว้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนร่วมรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันได้อย่างเหมาะสม ทำให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วเป็นที่เชื่อว่ามหาวิทยาลัยนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรในระดับสาขาวิชา

ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ในระดับสาขาวิชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร จะต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนามหาวิทยาลัย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า ตามการบริหารงานสมัยใหม่โดยนำการประเมินผลแบบดิจิตสมดุลมาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า ทำให้เกิดความสับสน และยุ่งยากมากขึ้นอาจส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรของระดับสาขาวิชาทำให้อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้ ความสำคัญต่อการจัดองค์การแห่งการ

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ ด้านวิชาชีพ ความมีอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยและการสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีความอบอุ่นและมีความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรคำนึงถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โดยใช้การติดต่อประสานงานที่มีความชัดเจน และเครื่องมือการสื่อสาร อาจนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการสื่อสาร แต่ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจะช่วยให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนการบริหารของตนให้ เหมาะสม กับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องประสานเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้เข้ากับเป้าหมาย ที่ต้องการความเติบโตของบุคลากรใช้หลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ การควบคุมงานและการประเมินผลในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แต่สิ่งที่สำคัญคือการได้รับ ความร่วมมือจากบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันวางแผนนโยบายในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย(ไพศาล ชาญสูงเนิน. 2542 : 136) โดยวัดความสามารถและคุณภาพของงานจากการทำงานบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนสำหรับการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มากเพียงพอกับความต้องการอย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความคล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิผล

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้วิจัยขออภิปรายดังนี้

2.1.1) ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยที่พบว่าด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจน(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. 2548 : 2) จึงทำให้มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะการให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร สร้างนิสัยรักการอ่าน วางแผน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองและศึกษาหาความรู้ภายใต้ความสนใจของแต่ละคน ต้องปรับปรุงตัวเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการยอมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยระบบการเรียนรู้ในงาน หรือระบบการหมุนเวียนงานและเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามัคคีในมหาวิทยาลัย

ดังนั้นผู้บริหารต้องตระหนักในความสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทเป็นผู้จัดการในเรื่องของการเรียนรู้จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ การใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์การ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Senge(1993 : 68), Marquardt

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1996 : 51-87) และ Gavin(1993 : 67) ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือ การนำพาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะชี้ให้องค์การทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการมาตรฐาน โดยเฉพาะด้านคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับจะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืนและผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Beck(1992 : 88) อธิบายว่า "องค์การเอื้อการเรียนรู้คือ องค์การ ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง" การจัดการความรู้นั้นต้องสร้างให้บรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงานให้มีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคีหรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณรัตน์ ยาทิพย์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ว่าองค์การควรวางกลยุทธ์การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลในเรื่องความรู้ของบุคลากรในระดับกลุ่มและระดับองค์การ ควรปลูกฝังค่านิยมที่จะช่วยผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน และควรเปิดโอกาสให้ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญต่อกัน

2.1.2 ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตแต่ละแห่ง สถานที่ตั้งของวิทยาเขตมิได้อยู่ติดกัน จึงทำให้การติดต่อสื่อสารขาดความต่อเนื่อง ไม่สะดวกต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมีผลต่อความเป็นอันหนึ่งเดียวกันลดลงได้ ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ โดยใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและใช้เทคนิคในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย นำมาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำวิธีการทำงานให้แก่บุคลากรด้วยความชัดเจนและกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ทุกองค์ประกอบ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารชัดเจน ควรแสดงออกทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษร การพูดคุยเปิดโอกาสให้มีการเสนอแนะ ตอบข้อซักถาม การแจ้งนโยบายและการกำหนดเป้าหมายของงานต่างๆ อย่างกว้างขวางอาจดำเนินการในรูปของการประชุมสัมมนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ย่อมจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานให้ดีขึ้นอีกด้วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริลักคณา ปณิธานธรรม(2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าในส่วนประสิทธิผลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ข้อมูลให้เพื่อนร่วมงาน ต้องมีความชัดเจนว่าต้องการข้อมูลอะไร และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ติดตามจนกว่าจะได้มาตรวจสอบการนำความรู้มาใช้เพื่อสร้างผลงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่หรือไม่ และได้สื่อสารความรู้นั้นๆ ไปสู่เพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์การ

ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องการติดต่อ สื่อสารกับผู้ปกครองและนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน และสร้างความเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัย บุคลากร และผู้ปกครอง มีการจัดทำรายงานพฤติกรรมของนักศึกษาระหว่างอยู่ในมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้ปกครองและมหาวิทยาลัยสามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันในการร่วมกันสอดส่องดูแล และปกป้องนักศึกษา ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเรียนของบุตรหลาน ซึ่งที่ผ่านมาผู้ปกครองจะไม่ทราบข้อมูลของนักศึกษาเกี่ยวกับการเข้าหรือไม่เข้าชั้นเรียน หรือมีพฤติกรรมที่ไม่ดีอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hakanen(1975 : 6004-A) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองและกลุ่มนักวิชาการเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองยังขาดความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับความเป็นไปของมหาวิทยาลัยและการศึกษาได้เสนอแนะให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนให้มากขึ้น มีข้อเสนอให้มีการแจ้งนโยบายการติดต่อระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน จุดมุ่งหมาย ความรับผิดชอบ รายละเอียดเกี่ยวกับการเงิน เวลาและความจำเป็นด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย ให้ชุมชนทราบ ฉะนั้นข้อมูลดังกล่าวบางอย่างอาจใช้ "เอสเอ็มเอส" ในมหาวิทยาลัย(Schools-SMS) ติดต่อสื่อสาร 2 ทางเป็นบริการอีกขั้นในการส่งข้อความสั้น(www.sms websolution.com : Online)

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและจำเป็นต่อพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรีพันธ์ รัตโนดม(2536 : บทคัดย่อ) ที่ว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการใช้พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและเทคนิคต่างๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้รับ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพร้อม ที่จะรับข่าวสาร การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับให้มากขึ้น ควรมีการประเมินผลด้วยว่าเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ และนำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามต้องการ และวนิดา นามบุตร(2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร โดยรวมและเป็นรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งข่าวสาร รองลงมาคือ ด้านวิธีการที่ใช้ ในการติดต่อสื่อสาร ด้านรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และด้านการรับข่าวสาร มีปัญหาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ การแจ้งข่าวสารในงานที่เกี่ยวกับหนังสือราชการกระชั้นชิดเกินไป การแจ้งข่าวสารโดยประกาศหน้าเสาธงบุคลากรบางส่วนไม่สามารถรับทราบได้ การเผยแพร่จดหมายข่าวเอกสารประชาสัมพันธ์กระทำไม่สม่ำเสมอ การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมประชุมสัมมนาล่าช้า และการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของที่มีต่อชุมชนไม่ต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.2 ผลการทดสอบโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ได้ผลการทดสอบดังนี้

1) ปัจจัยระดับสาขาวิชาทุกตัวร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยผ่านปัจจัยระดับบุคลากรทุกตัวร่วมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นส่วนใหญ่จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์การ ส่งเสริมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ มีความคิดสร้างสรรค์ มีพฤติกรรม การบริหาร เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน และพัฒนาปรับปรุงมหาวิทยาลัยตลอดเวลา พยายามสร้างผลงานที่มีคุณภาพ และคุณประโยชน์ เพื่อสร้างศรัทธา ความเชื่อใจและการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ชุมชน และสังคม โดยใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานที่มีประสิทธิภาพที่ถูกต้องตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม แต่การที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยผู้บริหารมีการชี้แจง กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน ควรมีการประชุมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและส่งเสริมเกี่ยวกับสารสนเทศ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่ให้บุคลากร อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารคือต้องมีสติสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณในการรับรู้ต่อวิทยาการใหม่ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง พิจารณาตัดสินปัญหาด้วยตนเองสามารถวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ใจกว้าง อดทน สามารถฟันฝ่าอุปสรรค ปรับปรุงงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารใช้วิธีการระดมสมองบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่สม่ำเสมอ ดังที่อารี สัณหฉวี(2540 : 424) พบว่าผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ และพยายามเสริมสร้างให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์(2544 : 10) ที่พบว่าความสำเร็จขององค์การไม่ว่าจะเป็นการบริหารระดับใดก็แล้วแต่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : Online) ที่กล่าวว่าการบริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การกำหนดตารางเวลาการในการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือในด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักในแนวทางการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความสามารถในการปรับตน

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ห้ามมิให้ทำการคัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีการสร้าง สมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้ผู้บริหาร มีการคาดหวังว่าบุคลากรจะมีการเพิ่มผลผลิตและมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้บริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จเสมอ และเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผล และสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงาน ในสถานการณ์เหล่านั้นได้ ในขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่า สิ่งต่างๆ เป็นความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดความมั่นคง ก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหาร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม(DuBrin. 1998; อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31) ในขณะเดียวกันจะต้องส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร และให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชัย ครุฑอรัญ(2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารจะต้องทำงานให้สำเร็จ โดยผลักดันให้ผู้อื่นร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลของงานโดยกระบวนการต่างๆ ทางการบริหารจะดำเนินการได้ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารช่วยสร้างทัศนคติ ที่จำเป็น โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะการติดต่อ สื่อสารที่สามารถและใช้เป็นเครื่องแก้ไขปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 116-117) กล่าวว่าควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง(Two Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับตอบสนองเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งระหว่างกัน ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญในการบริหารงาน และการใช้สื่อ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การชี้แจงรายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สำหรับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจ ในหน่วยงาน เพราะทุกคนต้องการ มีส่วนร่วมรับรู้และยอมรับ สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับที่สุขุม หลานไทย(2537 : 13) กล่าวว่าเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศองค์การที่ดี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การจัดการศึกษาก็จะมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Ovard(1966; อ้างใน พิสมัย ถีถะแก้ว. 2541 : 145) ที่กล่าวว่า เมื่อมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วบุคคลจะมีความเต็มใจอยู่ในองค์การอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้แก่นักศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการผลิตนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทัศนคติทางบวก ช่วยให้นักศึกษาสามารถพัฒนาตนเองและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อัน

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ(Hoy & Miskel. 1991; อ้างใน Mott. 1972 : 373) และช่วยเหลือองค์การให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายต่างๆ พร้อมทั้งการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ให้เกิดขึ้นในจิตใจของบุคลากร และพยายามพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อความรู้สึกของบุคลากร ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ได้โดยการร่วมกันทำกิจกรรม เช่น การจัดฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การจัดงานเลี้ยงต่างๆ การจัดแข่งกีฬาภายใน ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้เกิดความผูกพัน ในระหว่างคนในองค์การได้เป็นอย่างดี การที่บุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความสำคัญเพื่อผูกใจบุคลากรไว้กับงาน การได้รับการยอมรับและคำชื่นชมจากองค์การ พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นเพื่อต่อยอดของความรู้จากภายใน ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การได้เป็นอย่างดีและได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาและก้าวหน้าในองค์การ ซึ่งจะมีผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ(ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2552 : Online) และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

2) ปัจจัยระดับบุคลากร พบว่า ในภาพรวมด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้องค์การสามารถดำเนินภารกิจต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การในทุกๆ ด้าน ดังนั้นบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับภารกิจของกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกมีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดเห็นเพื่อให้มีส่วนร่วมทำกิจกรรม มีการวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผย และแสดงความคิดเห็น(Woodcock. 1989 : 76-116) เพื่อการพัฒนาและมีการตรวจสอบ การปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และ Beckhard(1969; อ้างใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2532 : 66-75) กล่าวถึงการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดระบบภายในทีมงานที่สำคัญ 4 ด้าน คือ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการบริหารนั้นเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้เห็นคุณค่าการปฏิบัติงานกันอันจะส่งผลดีด้วยกันทั้งสองฝ่าย ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ในส่วนของผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับการตอบสนองในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่ผลสำเร็จทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งทัศนา แสวงศักดิ์ (2539 : 13) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะก่อให้เกิดการมีส่วนเกี่ยวข้องจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากจะส่งผลดีกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งในเรื่องของความสะดวกรวดเร็ว และได้ผลงานที่มีคุณภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความเป็นผู้นำ และผู้พัฒนาในองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น องค์การจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่เพียงไร ปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งก็คือ บุคลากร หากมีการพัฒนาความรู้ ความคิดรวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดในการพัฒนา สร้างสรรค์พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันได้ ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบขององค์การ เพราะการดำเนินงานขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคมได้นั้น บุคลากรในองค์การเป็นผู้ที่จะช่วยผลักดันและพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นได้

2.2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากร มีความสำคัญต่อประสิทธผลของมหาวิทยาลัยที่สุด โดยที่บุคลากรจะต้องทำกิจกรรมร่วมกันมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีอิสระและจริงใจต่อกัน มีเป้าหมายความสำเร็จอย่างเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การและสมาชิกในทีม แต่การสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่างๆ มาปฏิสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืนเหมาะสม ซึ่ง Woodcock(1989 : 75-116) กล่าวว่า บุคลากรในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ มีการจัดตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เขียนเป็นแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยามยามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างที่น้อยที่สุด เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมทั้งการปลูกฝังทัศนคติที่ดีที่ถูกต้องให้แก่บุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จากนั้นก็จัดการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เช่น ส่งเสริมทักษะการบริหารและจัดการด้านต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็น เพื่อช่วยสร้างความพร้อมให้สามารถจัดการด้านต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น พัฒนาให้มีความทันสมัย

เอกสารนี้เป็นการเผยแพร่เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างศักยภาพและพัฒนาทักษะทางวิชาชีพให้กับบุคลากรทุกสายงาน ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา ในการที่จะพัฒนาสร้างสรรค์ทีมงานบุคลากรของตนเองเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองและองค์การ พัฒนาให้บุคลากรมองภาพรวมของงานได้ เกิดวิสัยทัศน์ในการทำงาน ตระหนักถึงความสำคัญของงาน สามารถมองเห็นจุดบกพร่องของตนเอง ของงาน ขององค์การ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และแนวทางพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ฝึกให้บุคลากรรู้จักตัดสินใจ และแก้ปัญหาในการทำงานได้ มีทักษะในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีทักษะในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความเห็น และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ขององค์การ และการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารควรคำนึงถึงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และในความหลากหลายของการติดต่อสื่อสารมาใช้ เพื่อทำให้บุคลากรได้รับทราบและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีคุณค่า โดยมีการสนทนาอย่างต่อเนื่องระหว่างเพื่อนผู้บริหาร บุคลากร ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเอาใส่ใจ ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจบุคลากรอยู่อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการฝึกอบรมและเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้เก่งขึ้น และมีเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานและมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ตรงกัน และลดการลาออกของบุคลากรที่เก่งและดี รวมทั้งควรพัฒนาระบบสวัสดิการ และพัฒนานโยบายด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรมต่อบุคลากรมากยิ่งขึ้น เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้เอาไว้ให้เป็นกำลังสำคัญและนำไปสู่ความสำเร็จ และประสิทธิผลขององค์การ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลและข้อสรุปข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย ดังนี้

1) ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยใช้กรอบดุลยภาพของ Kaplan & Norton พบว่าด้านกระบวนการภายในมีความสำคัญสูงสุดต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น ในการจัดหาจัดซื้อ วัสดุครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัยนำมาใช้ในกิจกรรม และการบริการที่มีคุณภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน และเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งการยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน สามารถทำให้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนาคุณภาพขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่องอย่างยั่งยืน สำหรับด้านการเงิน ผู้บริหารควรศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการเงิน และการควบคุมกำกับติดตามมาใช้ ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ มีสภาพคล่องทางด้านการเงิน มีการวางแผน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน จะต้องมีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากรระดับสาขาวิชามีหลากหลายปัจจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร และด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร โดยการส่งเสริมกิจกรรม และกระตุ้นให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในสายงานของตน ตลอดจนส่งเสริมกระตุ้นการศึกษาต่อ หรือเข้ารับการฝึกอบรม หรือสัมมนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร ปัจจัยระดับบุคลากรมีหลายปัจจัย อย่างเช่นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือกิจกรรมต่างๆ สำหรับบุคลากรได้มีการประชุมสัมมนาเป็นประจำ โดยกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น และร่วมระดมความคิดในการป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝึกการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ช่วยทำให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เช่น การคิดวิจารณญาณของบุคลากร และผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยง การบริหารงบประมาณ การจัดภูมิทัศน์และสิ่งอำนวยความสะดวกในมหาวิทยาลัย ระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

2) ในการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์แบบ HLM ซึ่งมีการวิเคราะห์พหุระดับเพียง 2 ระดับ แต่ยังสามารถที่จะวิเคราะห์ได้มากขึ้น โดยกำหนดรูปแบบการพัฒนาเป็นการวิเคราะห์พหุระดับมากกว่า 2 ระดับต่อไป เช่น ระดับนักศึกษา หรือระดับภูมิภาค หรือระดับนานาชาติ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้สารสนเทศที่ลึกซึ้งมากขึ้น

เอกสารนี้มีไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. 2537. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิติ ตยัคคานนท์. 2526. **เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : หนึ่งเจ็ดการพิมพ์.

กิติมา ปรีดีดิลก. 2529. **ทฤษฎีบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.

กุหลาบ รัตนสัจธรรม. 2536. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ." วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

เกษม วัฒนชัย. 2546. การประชุมสัมมนาเรื่อง **"การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง".** 2546 : (24-25).

จงกลนี เกตุแก้ว. 2536. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธ์สัตว์ป่า". วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต(พัฒนาสังคม), สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล. 2544. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จันทรานี สงวนนาม. 2533. "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จำนง บุญมาก, พ.อ. 2515. “การจูงใจแพทย์มารับราชการในกองทัพบก”. วิทยานิพนธ์วิทยาลัยกองทัพบก, วิทยาลัยกองทัพบก.

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธุ์. 2540. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

จิ๋ม หนูยิ้มซ้าย. 2537. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครู-อาจารย์พนักงาน." **วิจัยสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล** วิทยาเขตนครศรีธรรมราช.

จิราวรรณ หาดทรายทอง. 2539. “ความผูกพันต่อองค์การ. ศึกษากรณีการประปานครหลวง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เจิดหล้า สุนทรวิภาต. 2534. "คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย." ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

แจ่มจันทร์ อนันธิโก. 2534. "การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษา". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชนากานต์ ยืนยง. 2535. "การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ชมพูนุช บัวบังศร. 2535. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์พาณิชยกรรม ในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ชวิน ธัมมนันท์กุล. 2541. **Learning Organization สำหรับบุคลากร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. **Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา-การปฏิรูปการเมือง.** กรุงเทพฯ : พีเพรส.

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. 2540. "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดรุณี วัฒนฐานะ. 2541. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. 2544. **The Fifth Discipline วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : ธีระป้องวรรณกรรม.

ทรงพล ภูมิพัฒน์. 2538. **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. พริ้นต์ติ้ง.

ทัศนา แสวงศักดิ์. 2539. "รูปแบบการมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้น ช่างอุตสาหกรรม กรมอาชีวศึกษา." ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทายาท ศรีปลั่ง. 2545. "พฤติกรรมของผู้นำในยุควิกฤติ." **วารสารการบริหารคน.** 2(2) : 16-21.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2544. (พฤศจิกายน-ธันวาคม). "ราชการยุคใหม่" **สามิตสาร.** 10(1) : 4-6.

ธงชัย สันติวงษ์. 2523. **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2531. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพาณิช.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2552. [Online] Available. http://www.excelexperttraining.com

เธียร ภู่ภิญโญยิ่ง. 2539. **การทำงานเป็นทีม.** การศึกษาเอกชน. 7(60) : 48-49.

นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542. "ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นภาเพ็ญ โหมาศวิน. 2532. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี." สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์. 2548. **มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.** คลองหก ปทุมธานี.

นิยม สุวรรณะ. 2541. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ. 2547. "การพัฒนาคนเชิงรุก Productivity World". **Productivity เพื่อการเพิ่มผลผลิต.** 21(1) : 40-46.

บุญชม ศรีสะอาด. 2543. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

ปราณี อารยะศาสตร์. 2519. "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม โพธิกุล. 2539. **การบริหารโครงการ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : สายใจ.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพ ฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544. "การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการปฏิบัติงานประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประสาท อิศรปรีดา. 2532. **รายงานการวิจัยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการศึกษา.** มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์.

ปรีชา แดงโรจน์. 2538. **ศิลป์และศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม.** ปทุมธานี.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. 2536. "จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พจน์ สะเพียรชัย. 2546. **ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิก.

พรรณี เกษกมล. 2543. "ครูมืออาชีพตามมาตรา 24." **วารสารวิชาการ.** 3(6) : 34-36.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2536. "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์. 2545. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.** พิมพ์ครั้งที่6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2536. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัชรา ทวีวงศ์ ณ อยุธยา. 2539. **ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตหลักสูตรและการสอน.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พัชรีพันธ์ รัตโนดม. 2536. "องค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พันธ์ทิพย์ รามสูต. 2540: **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม. 2544. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา." ปริญญานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิสมัย ถีถะแก้ว. 2541. **หลักสูตรประถมศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ไพศาล ชาญสูงเนิน. 2542. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 11." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภรณี (กีร์ติบุตร)มหานนท์. 2529. **การประเมินผลประสิทธิผลขององค์การ.** กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นต์ติ้งเฮ้าส์.

ภารดี อนันต์นาวี. 2545. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาวนา วงสวาห์. 2541. "การตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพฯ." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภิญโญ สาธร. 2526. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

มนูญ วงศ์นารี. 2519. **แนวคิดหลักการในการพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์.

มาลัย จีรวัฒนเกษตร์. 2545. "พฤติกรรมผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา." **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์.** 17(2). 9-16.

มาลินี จุฑะรพ. 2536. **จิตวิทยาการเรียนการสอน.** กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

ยุดา รักไทย. 2545. **คัมภีร์การพัฒนาผู้นำ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Be Bright Book.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. **วารสารการบริหารคน.** กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2531. **ศัพท์บัญญัติคำอธิบาย.** กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.

เอกสารนี้ถือเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ห้ามมิให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เลอศักดิ์ รัชณาการ. 2545. "ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชุมพร". ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

วนิดา นามบุตร. 2543. "การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตและสารสนเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วรารัตน์ เขียวไพรี. 2542. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

วันทนา เมืองจันทร์. 2534. "บทบาทของผู้บริหารนักพัฒนาโรงเรียน." จดหมายข่าวสาร. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 5 มิถุนายน-กรกฎาคม.

วัลภา สบายยิ่ง. 2542. "ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิชัย ครุฑอรัญ. 2543. "ปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542. "องค์การเรียนรู้." **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.** 1(1) : ง.

วิทยา โพธิ์สุข. 2535. "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับสภาพการสอนของครูวิทยาลัยสารพัดช่าง เขตภาคกลาง". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วิบูลย์ ชูรินทร์. 2536. "การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้.

วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิสุทธิ์ ราตรี. 2532. "ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศรีเพ็ชร จันทร์ส่องศรี. 2548. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2." ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545. "ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ : การแสวงหาแนวทางการพัฒนา." สกลนคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร.

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะฯ. 2547. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.

ศิริลักคณา ปณิธานธรรม. 2548. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการเตรียมการและวางแผนประกันคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร. [online]. Available http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=4797

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539. **องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา.

ศุภรัตน์ รัตนมุขย์. 2539. "การทำงานเป็นทีม : ประสบการณ์ของความสำเร็จ." **จุลสารวิชาการบัณฑิตอาสาสมัคร.** 5(1) : 6-10.

ศุภวรรณ พันธ์บูรณะ. 2542. "ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีกองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข." ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สนธิรัก เทพเรณู, อรพินธ์ สอนสลับ และประสิทธิ์ สาหร่ายสุวรรณ์. 2548. **การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ.** กรุงเทพฯ] : วิทยาลัยผู้บริหารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สมคิด บางโม. 2539. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

สมชาย เทพทอง. 2548. "การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมใจ ลักษณะ. 2546. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : ธนะธัชการพิมพ์.

สมบัติ เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา. 2538. "การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตกลุ่มภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหารบุคคลแผนใหม่.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวีการ. 2535. **การพัฒนาองค์การ และการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมยศ นาวีการ. 2540. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2550. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550. สรุปบทคัดย่อเอกสารจากสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการวางแผนด้านการศึกษา. [Online] Available. http://www.moe.go.th/

สำเริง สมวงศ์. 2532. "การบริหารงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2532. **การพัฒนาทีมงาน.** กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

สิปปนนท์ เกตุทัต. 2543, **ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สุขุม หลานไทย. 2537. "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต(อุตสาหกรรมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. [Online] Available. http://www.suthep.ricr.ac.th/leader10.doc

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. วัฒนธรรมองค์การ. [Online] Available. http://www.suthep.ricr.ac.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2541. **หลักการบริหารเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สุมนา ศิริบวรเกียรติ. 2542. "ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาและมานุษยวิทยามหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. 2543. "องค์การแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์การใหม่." วารสารเพิ่มผลผลิต. 4(39) : 3-18.

สุรางค์ เจ่าสวัสดิ์. 2535. "การศึกษาปกติวิสัยสัจจะการแห่งตน ของนักศึกษาหลักสูตรเจ้าหน้าที่พนักงานสาธารณสุขในวิทยาลัยสาธารณสุข". ปริญญานิพนธ์การศึกษาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุวรี จันทรสา. 2540. "ขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยศิลปะหัตกรรม." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2543. "การรื้อปรับระบบอุดมศึกษาไทย : พาราไดม์และสติใหม่." **วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช.** 13(1) : 55-66.

เสนาะ ติเยาว์ และคณะ. 2525. **การบริหารบุคคลในราชการไทย.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย. 2549. "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

แสงอรุณ ขจรน้ำทรง. 2541. "ศึกษาประสิทธิผลของงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลเมืองในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

โสภณ อรุณแสง. 2536. "ความพึงพอใจในการเป็นข้าราชการสายอาชีพที่ขาดแคลน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. 2534. **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อลิศรา ชูชาติ, อมรา รอดดารา และ สร้อยสน สกลรักษ์. 2549. **นวัตกรรมการจดการเรียนรู้ตาม แนวปฏิรูปการศึกษา.** กรงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อวยพร ประพฤทธิ์ธรรม. 2537. "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของวิทยาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาและมานุษยวิทยามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2540. **การบริหารงานอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : เทพรัตน์เพรส.

อัญชลี ดุสิตสุทธิรัตน์. 2536. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อำนาจ วงษ์สมิง. 2531. **กิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อารี สัณหฉวี. 2540. **รูปแบบการเรียนการสอนเด็กปัญญาเลิศ.** กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

อำนวย ชยันต์นคร. 2544. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมูลนิธิคณะเซนต์คาร์เบรียลแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำไพ อินทรประเสริฐ. 2533. "การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณีย์ โพธิ์สุข. 2537. **วิธีสอนเด็กปัญญาเลิศ.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป.** กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปะการพิมพ์.

Albano, Charles. 1987. "The Effects of An Experimental Training Program of The Creative Thinking Abilities of Adults." Doctor's Thesis. Temple University.

Anderson, C. R. 1988. **Management : Skill Function an Organization Performance.** 2nd ed. Needham Heights. MA : Allyn and Bacon.

Argyris, C. 1958. **Personality and Organization.** New York : Harper & Brothers.

Argyris, C. & Schon, D. A. 1978. **Organizational Learning: A theory of action perspective.** Reading, Mass : Addison-Wesley.

Barnard, C. 1972. **The Function of the Executive.** Massachusetts : Harvard University Press.

Bartol, K.; Matin. D.; Tein. M. & Matthews, G. 1998. **Management : A Pacific Rim Focus.** 2nd ed Roseville NSW : McGraw-Hill.

Beck, M. 1992. Learning Organizations-How to Create Them. Industrial & Commercial Training. 21 (Spring) : 21-28.

Bennett, J. & O'Brien, M. 1994 :August. "The Building Block of the Learning"

Breamer, J. L. & et. al. 1970. "The Relationship of Administrative Leadership Practices to Teacher Morale in the Public Elementary Schools of Chars Country Maryland." Dissertation Abstract 31(2) : August.

Burke, W. & Litwin, G. 1992. "A Causal Model of Organizational Performance and Change." Journal of Management. 18(3) : 523-545.

Campbell, J. P. 1977. On the Nature of Organizational Effectiveness. In New Perspectives on Organizational Effectiveness. Paul S. Goodman, Johannes M.Pennings and Associates. San Francisco: Jossey-Bass. Pp.13-55.

Center of Organizational Excellence. 2004 : [Online]. http://www.center4oe.com/

Cherrinton, D. J. 1994. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance.** 2nd ed. USA : Allyn and Bocon.

Cook, R. & et al. 1989. **Organization Culture Inventory.** Plymount, MI : Human Synergistic.

Deal, T. E. & Allen A. K. 1982. **Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life.** London : Penguin Books.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Drake, T. L. & Row, W. H. 1986. **The Principle Leadership.** 3rd ed. New York : Macmillan.

Drucker, P. F. 1954. **The Principle of Management.** New York : Harper & Row Olibishers.

Dubrin, A. J. 1984. **Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective.** New Jersey : Prentice-Hall.

DuFour, Richard. 2002. Getting Started: Reculturing schools to Become Professional Learning Communities. Bloomington, IN : National Educational Service.

Elliot, D. C. 1992. Collaborative, Decentralization Management and Perceptions of Quality Schooling Outcome. Dissertation Abstracts International. 52(10). 3468-A.

ERIC/ CEM = Role of the school leader. http://www.eric.uoregon.edu/Trends_issues/rolelead/04 html

Evers, C. W. & Lakomski. 1991. **Knowing Educational Administration : Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration Research.** Oxford : Pergamum Press.

Garvin, D. 1993 : July-August. " Building Learning Organizations." Harvard Business. Review.71(3), 78-91.

Geertz, C. 1973. **The Interpretation of Culture.** New York : Basic Book.

Gephart, M. A. & Marsick V.J. 1996. (December). Learning Organizations Come Alive Training & Development, 50(12), 35-45.

Guildford, J. P. 1962. Factors that Aid and Hinder Creativity. Teachers College Record.

Guildford, J. P. 1968. **The Nature of Human Intelligence.** New York : McGraw-Hill Book Co.

Hakanen, Lavri. John. 1975. "An Investigation of School Community Communication in Vermillion South Dakota Districts," Dissertation Abstracts International. 35 : 6004 : A ; March,

Hoy , W. K. & Ferguson, J. 1985. A Theoretical Frame work and Exploration of Organizational Effectiveness in School. Educational Administration Quarterly, 21 (2) :121-122.

Hoy, R. J. & Miskel, C. G. 1991. **Educational Administration Theory, Research, and Practice.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.

http://ednet.kku.ac.th/research/PDF/Number24.pdf [online]. Available :

http://www.abac.ac.th/web/market/mon/PDCA.htm-132kc

http://www.mc41.com/more/teach_learn.pdf

http://www.yru.ac.th/info-researchpro/research/supha.pdf

Hunt, M. P. 1975. **Foundation of Education Social and Culture Perceptive.** New York : Holt, Rinehart and Winston.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kaiser, S. M. 2000. "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning." Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. **Strategy-Focused Organization.** Harvard Business Press

Keith, K. 1998. Schools as Learning Organizations a Learning History of a Changing School.[CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9912840.

King Sherry Parker. 1984. "The School as a Community : The Importance of School Environment," Dissertation Abstracts International. 45(6) : 1593 : A ; June,

King, J. E. (2002). Crucial Choices: How Student's Financial Decisions Affect Their Academic Success. Washington, DC: American Council on Education. Retrieved online December 2, 2004 : [online]. Available : http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/2002_crucial_choices.pdf

Larry, L. 2003. Role of the school leader. [online]. Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html

Locke, E. A. & et al. 1981. Goal Sitting and Task Performance : 1969-1980. Psychological Bulletin. 90(1) : 125 ; January.

Marquardt, M & Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York : IRWIN.

Marquardt, M. 1996. **Building the learning organization.** New York : McGraw-Hill.

Marsh, R. & Mannari, H. 1977. Organizational Commitment and turnover : The Prediction Study. Administrative Science Quarterly, 22, 57-75.

Mataheru, F. 1985. "A Study of Teacher Motivation at With Special Reference to Indonesia." Dissertation Abstracts international. Vol.45 : 8 March.

McCandless, B. R. & Evans D. E. 1978. Children and Youth : Psychological Development. New York : Holt Rinehart and Winston.

McClelland, D. C. 1973. Testing for Competence rather than for Intelligence, American Psychologist, 28, 1 - 14.

Mott, P. W. 1972. **The Characteristic. of Effective Organization.** New York : Harper & Row.

Murphy, J. & Datnow, A. 2003. **Leadership for school reform : Lessons from comprehensive school reform designs.** Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

Napier, T. G. 1966. "Teacher Morale" Dissertation Abstracts Vol.27, No.5 November.

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Nevis, Edwin. C., DiBella J. & Gould, Janet M. 1995. "Understanding Organization as Learning Systems." Sloan Management Review 36(2 Winter 1995) : 2-7.

Newstrom, J. W. & Keith, D. 1993. **Organizational Behavior Human Behavior at Work.** 9th ed. New York : McGraw-Hill.

Owens, R. G. 1995. **Organization Behavior in Education.** 5th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Pakinson, A. 1991. "An Examination of the Reliability and the Factor Structure of the School Word Culture Profile(Work Culture)." Dissertation Abstracts International. 51(07), 2343-A.

Parker, G. M. 1991. **Team Players and Teamwork.** San Francisco : Jossey-Bass.

Parson, T. 1960. **The Social System.** New York : the Free Press.

Pascale, T. R. & Anthony G. A. 1981. **The Art of Japanese Management.** Boston : Simon & Schuster.

Pedler, & et al. 1991. The Learning Company 1991[Online]. Available from http://.members.fortunecity.com. October 9, 2006.

Pitre, E. & Henry P. S., Jr. 1989. **"The Thinking Organization : How Patterns of Thought Determine Organizational Culture" in Organizational Behavior Reading and Exercise.** 8th ed. McGraw-Hill Book Company.

Reddin, B. 1988. **The Output-Oriented Organization.** England : Gower.

Reilly, R. R. & Lewis, E. L. 1983. **Educational Psychology.** New York : Macmillan Publishing.

Rice, J. P. 1970. **"The Gifted." Development Total Talent.** Springfield, Illinois : Charles & Cc. Thomas Publishers.

Robbins, S. P. 1990. **Organizational Theory: Structure, Design and Application.** 3rd ed. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.

Russell, D.; Almaler, E. & Velgen, D. 1987. "Job Related Stress, Social Support and Burnout Among Classroom Teacher." Journal of Applied Psychology, 72(2), 269-174.

Schermerhorn, Jr. & et al. 1991. **Managing Organizational Behavior.** 4th ed. New York : John Willey and Sons.

Schien, E. H. 1993. "How con Organization Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." Sloan Management Review. Winter : 85 : 92.

Schneider, B. 1990. **Organization Climate and Culture.** Francisco : Jossey-Bass.

Senge, P. M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.** London: Century press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Senge, Peter M. et al. 1994. **The Fifth Discipline Fieldbook.** New York : Doubleday.

Sergiovanni, T. J. & Robert J. S. 1993. **Supervision : a Redefinition.** 5th ed. New York : McGraw-Hill.

Shaw, M. E. 1991. **Group Dynamic : The Psychology of Small Group Behavior.** New York : McGraw-Hill.

Simberg, A. L. 1964. Creativity at work. Boston, MA: Industrial Education Institute (pp. 41-69). Reprinted in G.A. Davis & J.A. Scott (Eds) (1971). Training creative thinking. New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Sommer, O. L. 1970. "Factor Influent Cling Teacher Morale in Selected Secondary Schools." Dissertation. Abstracts. 31(3) : 986-A September.

Stanish, B. & Bob, E. 1997. **Bob Ederle. Be a Problem Solver.** Waco TX: Profrock Press.

Steers, R. M. & Porter. 1977. **Organizational Effectiveness.** Santa Monica Calif : Goodyear Publishing Company, Inc.

Steiner, E. 1988. Methodology of theory construction. Sydney : Etruscology Research Associates.

Strees, R. M. 1977. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View.** Santa Monica. Good Years.

Torrance, E. P. 1971. " Creative and Infinity". Journal of Research and Development in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Trice, H. & Bayer, J. 1993. **The Culture of Work Organizations.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Weihrich, H. & Harold K. 1993. **Management : Global Perspective.** 10th ed. New York : McGraw-Hill.

Woodcock, M. 1989. **Team Development Manual.** Great Britain : Gower Publishing.

Woodcock, M. & Francis, D. 1994. **Team Building Strategy.** Hampshire : Gower.

Zeleny, M. 1982. **Multiple Criteria Decision Making.** New York : McGraw-Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย, หนังสือขอทดลองใช้แบบสอบถาม, หนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย และแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0089

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล / ผศ.ดร.จันทร์ประภา พลชาติ
ผศ.ดร.ปานเพชร ชินินทร / ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายอดิศร ก้อนวัน นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร" **โดยมี** ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนายอดิศร ก้อนวัน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร.3692

ที่ ศธ 0524.04 / 0089 . วันที่ 8 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา

ด้วย นายอดิศร ก้อนวัน นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายอดิศร ก้อนวัน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

07/01/51

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1040

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๖ มีนาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาเขตศาลายา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายอดิศร ก้อนวัน นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นายอดิศร ก้อนวัน ทดลองใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรเพื่อการวิจัยภายในคณะท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาส นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/1060

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

21 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย
3. รายชื่อคณะที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นายอดิศร ก้อนวัน นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2550 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอดิศร ก้อนวัน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737- 3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02- 326-4325
ติดต่อนักศึกษา โทร.081-337-7532

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามฉบับที่ 1

เรื่อง

โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

<u>คำชี้แจง</u>

1) แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2) แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

<u>ตอนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และขอได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากหากขาดข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้คำตอบที่ได้รับจากท่านไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อท่านหน่วยงานของท่าน และจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายอดิศร ก้อนวัน

นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ลงในช่องที่เป็นคำตอบหรือกรอกข้อความของท่านลงในช่องที่เว้นว่างไว้

1) เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2) วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

3) คณะ/ สาขาวิชา

3.1) คณะบริหารธุรกิจ

☐ การตลาด ☐ การจัดการ ☐ ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์

☐ การเงิน ☐ การบัญชี ☐ ภาษาอังกฤษธุรกิจ

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.2) คณะศิลปศาสตร์

☐ การท่องเที่ยว ☐ การโรงแรม ☐ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.3) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

☐ วิศวกรรมโยธา ☐ วิศวกรรมไฟฟ้า ☐ วิศวกรรมเครื่องกล

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.4) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

☐ เทคโนโลยีโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ☐ เทคโนโลยีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.5) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

☐ อาหารและโภชนาฯ ☐ อุตสาหกรรมการบริการฯ ☐ ออกแบบแฟชั่นและเครื่องแต่งกาย

☐ เทคโนโลยีคหกรรม ☐ เทคโนโลยีการจัดการแฟชั่น ☐ การบริหารธุรกิจคหกรรมศาสตร์

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.6) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

☐ เทคโนโลยีเสื้อผ้า ☐ ออกแบบแฟชั่นและสิ่งทอ ☐ ออกแบบผลิตภัณฑ์สิ่งทอ

☐ เทคโนโลยีเคมีสิ่งทอ ☐ เทคโนโลยีเสื้อผ้า

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.7) คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี

☐ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ☐ วิทยาการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรฯ

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.8) คณะวิศวกรรมศาสตร์

☐ วิศวกรรมเครื่องกล ☐ วิศวกรรมอุตสาหการ ☐ วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม

☐ วิศวกรรมไฟฟ้า ☐ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ☐ วิศวกรรมเทคโนโลยีแม่พิมพ์และเครื่องประดับ

☐ เทคโนโลยีแม่พิมพ์เครื่องประดับ ☐ เทคโนโลยีผลิตเครื่องมือและแม่พิมพ์

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.9) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

☐ สาขาวิชาออกแบบบรรจุภัณฑ์ ☐ สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยระดับบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร					
1. ท่านมีความพึงพอใจกับตำแหน่งหน้าที่การที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน					
2. ท่านมีอิสระในการคิดและปรับการทำงานตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย					
3. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จเสมอ					
4. ท่านมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร					
6. ท่านได้รับการสนับสนุนในการทำงานและความก้าวหน้าจากผู้บริหาร					
7. ท่านได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหาร					
8. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้บริหาร					
9. ท่านได้รับความสะดวกจากการบริการ สวัสดิการของมหาวิทยาลัย					
10. ลักษณะของงานที่ทำตรงกับความต้องการของท่าน					
11. การทำงานของท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารอยู่เสมอ					
12. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับระดับการศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน					
13. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นแรงจูงใจทำให้ท่านมีความเพียรพยายามสูงขึ้น					
14. งานที่ทำอยู่สร้างความพึงพอใจต่อความสามารถของท่าน					
2) การทำงานเป็นทีมของบุคลากร					
1. ท่านยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน					
2. ท่านรู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีม					
3. ท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ทีมงาน					
4. ท่านได้รับการกระตุ้นการทำงานให้เป็นทีมงานที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ					
5. บุคลากรในมหาวิทยาลัยสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน					
6. บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกันการตัดสินใจในการแก้ปัญหา					
7. บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีม					
8. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน					
9. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อการทำงานเป็นทีม					
10. มหาวิทยาลัยมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน					
11. มหาวิทยาลัยสนับสนุนร่วมมือประสานงานกันภายในกลุ่ม					
12. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาร่วมกันอภิปราย					
13. มหาวิทยาลัยมีการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดร่วมกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือแสวงหาผลประโยชน์การค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยระดับบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
1. ท่านยึดมั่นการทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง					
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสร่วมเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการทำงานอย่างเป็นอิสระ					
3. บุคลากรมีส่วนในการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงาน และการประเมินผลร่วมกัน					
4. บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นร่วมกัน					
5. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทรัพยากร/ เทคโนโลยีที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย					
6. ทีมงานเน้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเสียงส่วนรวม					
7. ผลงานจากการทำงานร่วมได้รับการยอมรับเป็นผลงานร่วมกันของทีมงานทุกคน					
8. ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การเรียนรู้และการแก้ปัญหา					
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน					
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา					
11. ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม					
12. ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และสถานประกอบการ					
4) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร					
1. ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย					
2. ท่านมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย					
3. ท่านมีความศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย					
4. ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย					
5. ท่านมีความปรารถนาในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในมหาวิทยาลัย					
6. ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างตามขอบเขตอำนาจหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย					
7. ท่านพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเมื่อมีผู้กล่าวร้ายโดยไร้เหตุผลหรือเข้าใจผิด					
8. ท่านมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
9. ท่านมีความทุ่มเทพยายามในการสร้างชื่อเสียง และรักษาเกียรติยศของมหาวิทยาลัย					
10. ท่านอุทิศตนเองในการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความลำบากเพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมาย					
11. ท่านทุ่มเทเวลาในการทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน					
12. ท่านมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้เกิดความสำเร็จต่อมหาวิทยาลัย					
13. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย					
14. ท่านมีความรักใคร่ผูกพันและมีน้ำใจต่อเพื่อนผู้ร่วมงาน					
15. หากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าท่านยังคงเลือกทำงานในมหาวิทยาลัยของท่านต่อไป					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) มุมมองด้านการเงิน					
1. ผู้บริหารนำความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงิน และการควบคุมกำกับติดตามมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ					
2. มหาวิทยาลัยกำหนดแผนการลงทุนและค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน					
3. มหาวิทยาลัยมีสภาพคล่องทางด้านการเงิน					
4. มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินเพื่อการวิจัย และพัฒนาอย่างเหมาะสม					
5. มหาวิทยาลัยขอเงินทุนสนับสนุนจากองค์กร มูลนิธิ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน					
6. มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านการเงิน					
7. มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความคุ้มค่าในการใช้การทรัพยากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์					
8. มหาวิทยาลัยมีการวางแผน และจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน					
9. มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการขั้นตอนการลงทะเบียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
2) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
1. บุคลากรคิดค้นหาแนวทางเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน หรือลดข้อผิดพลาดของกระบวนการทำงาน					
2. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน					
3. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเป็นกลุ่ม					
4. บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้กับงานที่ตนเองปฏิบัติงาน					
5. สัดส่วนของบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น					
6. มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบคุณภาพทั้งระบบและไปในทิศทางเดียวกัน					
7. มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน					
8. มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ					
9. มหาวิทยาลัยมีผลงานทางนวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์เพิ่มขึ้น					
10. ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของมหาวิทยาลัย					
11. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาฐานข้อมูลอุดมศึกษาด้านนักศึกษา อาจารย์ และหลักสูตรของมหาวิทยาลัย					
12. ระดับความสำเร็จของการดำเนินตามแผนปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ ของมหาวิทยาลัย					
3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน					
1. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบคุณภาพ					
2. บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
3. บุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกและมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาระบบคุณภาพ					
4. บุคลากรการปฏิบัติงานมีระบบ ชัดเจน และระบุขอบเขตได้ชัดเจน					
5. บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยและมีความรู้สึกดีต่อมหาวิทยาลัย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการจัดองค์การการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					
7. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การ กรอบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งชัดเจน					
8. มหาวิทยาลัยลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
9. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้					
10. มหาวิทยาลัยนำแนวคิดข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยไปพัฒนาระบบการบริหารงาน					
11. มหาวิทยาลัยมีการให้บริการแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและผู้ปกครอง					
4) มุมมองด้านลูกค้า					
1. นักศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย					
2. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ(นักศึกษา/ ผู้ปกครอง)					
3. ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย					
4. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการที่มีต่อบัณฑิต					
5. ระดับการยอมรับของชุมชนด้านความประพฤติ และความรู้ความสามารถที่มีต่อนักศึกษาของมหาวิทยาลัย					
6. ระดับคุณภาพของระบบสืบค้นข้อมูลทางวิชาการและบริการสารสนเทศ					
7. ระดับคุณภาพของการบริการด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ					
8. สัดส่วนผู้รับบริการทางวิชาการของสำนักมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น					
9. สัดส่วนผู้สำเร็จศึกษาที่ผ่านการประเมินผลการฝึกทักษะวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ					
10. อัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาหรือเข้าศึกษาต่อในระยะเวลา 3-12 เดือนหลังจากจบการศึกษา					
11. มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามฉบับที่ 2

เรื่อง

โมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับหัวหน้าสาขาวิชา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และขอได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากหากขาดข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ โดยคำตอบที่ได้รับจากท่านไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อท่านหน่วยงานของท่าน และจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายอดิศร ก้อนวัน

นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ลงในช่องที่เป็นคำตอบหรือกรอกข้อความของท่านลงในช่องที่เว้นว่างไว้

1) เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2) วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

3) คณะ/ สาขาวิชา

3.1) คณะบริหารธุรกิจ

☐ การตลาด ☐ การจัดการ ☐ ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์
☐ การเงิน ☐ การบัญชี ☐ ภาษาอังกฤษธุรกิจ
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.2) คณะศิลปศาสตร์

☐ การท่องเที่ยว ☐ การโรงแรม ☐ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.3) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

☐ วิศวกรรมโยธา ☐ วิศวกรรมไฟฟ้า ☐ วิศวกรรมเครื่องกล
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.4) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

☐ เทคโนโลยีโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ☐ เทคโนโลยีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.5) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

☐ อาหารและโภชนาฯ ☐ อุตสาหกรรมการบริการฯ ☐ ออกแบบแฟชั่นและเครื่องแต่งกาย
☐ เทคโนโลยีคหกรรม ☐ เทคโนโลยีการจัดการแฟชั่น ☐ การบริหารธุรกิจคหกรรมศาสตร์
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.6) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

☐ เทคโนโลยีเสื้อผ้า ☐ ออกแบบแฟชั่นและสิ่งทอ ☐ ออกแบบผลิตภัณฑ์สิ่งทอ
☐ เทคโนโลยีเคมีสิ่งทอ ☐ เทคโนโลยีเสื้อผ้า
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.7) คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี

☐ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ☐ วิทยาการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรฯ
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.8) คณะวิศวกรรมศาสตร์

☐ วิศวกรรมเครื่องกล ☐ วิศวกรรมอุตสาหการ ☐ วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม
☐ วิศวกรรมไฟฟ้า ☐ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ☐ วิศวกรรมเทคโนโลยีแม่พิมพ์และเครื่องประดับ
☐ เทคโนโลยีแม่พิมพ์เครื่องประดับ ☐ เทคโนโลยีผลิตเครื่องมือและแม่พิมพ์
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.9) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

☐ สาขาวิชาออกแบบบรรจุภัณฑ์ ☐ สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยระดับสาขาวิชา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) บรรยากาศขององค์การ					
1. บุคลากรมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน					
2. บุคลากรมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน					
3. บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองอยู่เป็นประจำ					
4. บุคลากรยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน					
5. บุคลากรมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน					
6. บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกันและกัน					
7. บุคลากรมีบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง					
8. บุคลากรมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์					
9. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
10. มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น					
2) องค์การแห่งการเรียนรู้					
1. บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
2. บุคลากรมีการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน					
3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ					
4. มหาวิทยาลัยมีการกระจายนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน					
5. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
6. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
7. มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูงขึ้น					
8. มหาวิทยาลัยเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน					
9. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ด้วยระบบการเรียนรู้ในงาน หรือระบบการหมุนเวียนงาน					
10. มหาวิทยาลัยส่งเสริมมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม					
11. มหาวิทยาลัยส่งเสริมมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน					
12. มหาวิทยาลัยส่งเสริมใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง					
13. มหาวิทยาลัยยอมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร					
14. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างเป็นระบบ					
15. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง					
3) วัฒนธรรมองค์การ					
1. บุคลากรยึดถือวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน					
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะช่วยเหลือพัฒนาให้มหาวิทยาลัยดีขึ้น					
3. บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ อย่างเป็นระบบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยระดับสาขาวิชา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน					
5. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีความก้าวหน้า และต่อเนื่อง					
6. บุคลากรในมหาวิทยาลัยยอมรับแนวคิด และยอมรับเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ					
7. บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชื่อว่าการทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถจะได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นแบบอย่าง					
8. บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชื่อว่าผลงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาวมีความสำคัญไม่น้อยกว่าผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น					
9. ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ					
10. บุคลากรยึดถือระเบียบราชการเป็นหลักสำหรับการปฏิบัติงาน					
11. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
12. ผู้บริหารปลูกฝัง และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอยู่สม่ำเสมอ					
13. มหาวิทยาลัยสร้างค่านิยม ความเชื่อ และศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์การ					
4) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการรับรู้ต่อวิทยาการใหม่ๆ					
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้อื่นได้					
3. ผู้บริหารมีความอิสระต่อการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
4. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด ความเชื่อมั่นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
5. ผู้บริหารสามารถนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้					
6. ผู้บริหารนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ					
7. ผู้บริหารได้ฝึกอบรมทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ					
8. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด และข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
10. ผู้บริหารสามารถเผชิญกับภาวะกดดันของปัญหา					
11. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินปัญหาด้วยตนเอง					
12. ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดบุคลากร และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ					
5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ร่วมงานและบุคลากร					
2. ผู้บริหารพยายามสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการยอมรับ					
3. ผู้บริหารมีการให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
4. ผู้บริหารมีอารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารมีการวางแผนล่วงหน้าในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม					
6. ผู้บริหารมีการชี้แจงกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยระดับสาขาวิชา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ผู้บริหารใช้วิธีการระดมสมองการบุคลากรเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น					
8. ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย					
9. ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของบุคลากร					
10. ผู้บริหารเผยแพร่ผลงานของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงสู่สาธารณชน					
11. ผู้บริหารมีความเร่งรีบในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น					
12. ผู้บริหารมีการบริหารงานงานโดยไม่ละเมิดกฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้					
13. ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ทุกคนยอมรับ					
14. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน					
15. ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่สม่ำเสมอ					
6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการปฏิบัติงาน					
2. ผู้บริหารได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบ จนเป็นที่เชื่อถือของบุคลากรในหน่วยงาน					
3. ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางปฏิบัติในการทำงาน					
4. ผู้บริหารมีความสามารถตัดสินใจต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบคอบ					
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน					
6. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร					
7. ผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
8. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ทีมงาน					
9. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร					
10. ผู้บริหารวางแผนงานการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง					
11. ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
12. ผู้บริหารวางแผนงานในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ					
13. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงอย่างเต็มศักยภาพ					
7) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารมีการติดต่อประสานงานที่มีความชัดเจน					
2. ผู้บริหารพูดคุยอย่างเปิดเผยเป็นกันเองกับบุคลากร					
3. ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง					
4. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ					
5. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีในข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร					
6. ผู้บริหารเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารอย่างเหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ					
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน					
8. ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
9. ผู้บริหารมีการแนะนำวิธีการทำงานให้แก่บุคลากรด้วยความชัดเจน					
10. ผู้บริหารใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายอดิศร ก้อนวัน
วัน เดือน ปี เกิด	27 กันยายน 2510
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1381 ถนนพิบูลสงคราม แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	อาจารย์ระดับ 7
ประวัติการศึกษา	2537 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 2544 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2545 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้