การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนง
วิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2566

Organizational Leading of the University Administrators on Mission-Driven Effectiveness at Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Miss. TREANRAT PARYOONWET

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ชื่อและนามสกุล	นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	2. รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2566

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

---------- กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์)

---------- กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

---------- ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ผู้วิจัย นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์ รหัสนักศึกษา 2583004219
ปริญญา: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (2) ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (3) อิทธิพลการนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่า จำนวน 81คน รวมทั้งสิ้น 105 คน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัยใช้การศึกษาจากประชากรทั้งหมด กลุ่มผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่าจำนวน 66 คน มาจากกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี่และมอร์แกน รวมทั้งสิ้น 90 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้กรอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมเท่ากับหรือมากกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงานและปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม โดยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำสำคัญ การนำองค์กรของผู้บริหาร ประสิทธิผลตามพันธกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Thesis title: “Organizational Leading of the University Administrators on Mission-Driven Effectiveness at Rajamangala University of Technology Rattanakosin ”
Researcher: “Miss. TREANRAT PARYOONWET”; ID: “2583004219”;
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Assoc. Prof. Dr.Theppasak Boonyarataphan;(2) Assoc. Prof. Dr.Kittipong Keatwatcharachai ; Academic year: 2023

Abstract

The objectives of the research were: (1) to investigate the leadership level of administrators at Rajamangala University of Technology Rattanakosin, (2) to survey the effectiveness aligned with the university's mission, and (3) to study the influence of organizational leadership on mission-driven effectiveness.

This research is mixed methods research. The population was divided into three groups: 10 senior executives, 14 faculty/college executives, and 81 divisional or equivalent executives, totaling 105 participants. The study examined senior executives and faculty/college executives. It used a sample group consisting of 66 divisional or equivalent executives determined using the Krejcie and Morgan Table. The total sample group included 90 participants consisting of 10 senior executives, 14 faculty/college executives, and 66 departmental or equivalent executives. The research instruments used were questionnaires and interviews. Statistical analyses included frequency, percentage calculation, mean, standard deviation, T-test, and F-test in multi-regression analysis. Qualitative data analysis utilized content analysis through the SWOT framework.

As shown by the results, (1) Rajamangala University of Technology Rattanakosin had a level of organizational leadership that was statistically equal to or exceeded 80 percent at a significance level of 0.05. (2) The overall mission-driven effectiveness at Rajamangala University of Technology Rattanakosin was statistically equal to or exceeded 80 percent at the significance level of 0.05. (3) The study identified mission and operations, as well as creating value for society, as factors influencing mission-driven effectiveness at Rajamangala University of Technology Rattanakosin.

Keywords : Leadership of the administrators, Mission-driven effectiveness, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ของผู้ศึกษาสำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เมตตาตรวจสอบให้คำแนะนำ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ความสามารถชี้แนะข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ต้องขอขอบพระคุณท่านอาจารยที่ปรึกษาร่วม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำชี้แนะแนวทางอื่น ๆ เมตตาให้กำลังใจและให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่ายิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์นี้ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งจากผู้บริหารทุกระดับจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ให้กำเนิดตลอดจนผู้ให้การสนับสนุนทุกท่าน และจากอีกหลายท่านที่มิได้กล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงดังที่ผู้วิจัยได้ตั้งใจไว้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

ปัญหาการวิจัย 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

ขอบเขตของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

สมมติฐานการวิจัย 6

นิยามปฏิบัติการ 6

ข้อจำกัดการวิจัย 9

ประโยชน์ที่ได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) 10

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 16

แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) 26

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร 39

ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 62

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 73

สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย 82

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 85

รูปแบบการวิจัย 85

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 85

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 93
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 110
การวิเคราะห์ข้อมูล 111
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 114
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 114
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 116
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 124
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย 134
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย 139
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 160
สรุปผลการวิจัย 160
การอภิปรายผล 172
ข้อเสนอแนะ 196
บรรณานุกรม 201
ภาคผนวก 210
ก เครื่องมือในการวิจัย 211
ข หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 227
ค หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย 229
ประวัติผู้วิจัย 238

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ 16
ตารางที่ 2.2 ตารางคะแนนและการตอบคำถามทั้ง 7 หมวด 34
ตารางที่ 2.3 ข้อแตกต่างระหว่างการประเมินผลแบบอิงกลุ่มและอิงเกณฑ์ 46
ตารางที่ 2.4 หัวข้อเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 49
ตารางที่ 2.5 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศหมวด 1-6 50
ตารางที่ 2.6 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศหมวด 7 52
ตารางที่ 2.7 แนวทางการให้คะแนนกระบวนการตามเกณฑ์ TQA หมวด 1-6 56
ตารางที่ 2.8 แนวทางการให้คะแนนกระบวนการตามเกณฑ์ TQA หมวด 7 59
ตารางที่ 2.9 หัวข้อเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ TQA 61
ตารางที่ 2.10 ประเด็นยุทธศาสตร์และจำนวนตัวชี้วัด 68
ตารางที่ 2.11 เทียบเคียงผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEx กับประสิทธิผลตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย 69
ตารางที่ 2.12 เส้นทางคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 72
ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยแบ่งตามพื้นที่จัดการศึกษา 4 พื้นที่ 86
ตารางที่ 3.2 ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของเครซี่และมอร์แกน 90
ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า 91
ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม 94
ตารางที่ 3.5 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม 109
ตารางที่ 3.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล 112
ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 114
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม 116

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม 117
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการสื่อสาร 118
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านพันธกิจและการดำเนินงาน 119
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำกับดูแลองค์กร 121
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 122
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม 123
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม 124
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการเรียนการสอน 125
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวิจัย 127

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริการวิชาการ 129
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านศิลปวัฒนธรรม 130
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริหารจัดการ 131
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสู่สากล 133
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับการนำองค์กรของผู้บริหารในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือร้อยละ 80 (ค่าเฉลี่ยค่าจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง) 135
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือ ร้อยละ 80 (ค่าเฉลี่ยค่าจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง) 136
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเพื่อวิเคราะห์มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 138
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก ได้แก่จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ในการนำองค์กรของผู้บริหาร ที่มีผลต่อของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 144
ตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 153

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหาร 5
ภาพที่ 2.1 รูปแบบแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ 17
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ 19
ภาพที่ 2.3 บทบาทของค่านิยมและแนวคิดหลัก 30
ภาพที่ 2.4 ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวด 32
ภาพที่ 2.5 ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวด 48
ภาพที่ 2.6 กรอบการประเมินเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 55
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 63
ภาพที่ 2.8 ภาพรวมวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย 66
ภาพที่ 2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย 82

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนพื้นฐานการพัฒนากำลังคนของประเทศ รวมถึงการขับเคลื่อนประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า มีการจัดการศึกษาที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บท แผนการศึกษาชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ฉบับปี 2563 – 2566 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบ และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยนจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558 – 2561 ซึ่งคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ และสะท้อนมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ สำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปัจจุบัน คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2019 – 2020 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียม และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติต่อไป นอกจากนี้เกณฑ์ EdPEx ยังช่วยให้สถาบันสามารถระบุประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นขององค์กร ทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมองเห็นภาพและจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถวางตำแหน่งสถาบันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ประสบผลสำเร็จมีความชัดเจนขึ้น และยังช่วยให้สถาบันสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ 3 ข้อ คือ 1) สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ต้องการหรือไม่ 2) สถาบันทราบได้อย่างไร และ 3) สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร จากคำถามสำคัญทั้ง 3 ข้อ จะช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่องและองค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ “มุมมองเชิงระบบ”

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) เป็นเกณฑ์ที่เกิดจากมุมมองเชิงระบบ สร้างจากพื้นฐานค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ จากองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1-6) และเกิดผลลัพธ์ในการดำเนินการ (หมวด 7) ที่ได้ โดยสถาบันจะมีการสำรวจหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของตนเองใน 7 หมวด ที่สำคัญ เพื่อการบริหารจัดการและดำเนินการของทั้งสถาบัน ซึ่งเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดจะประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ โดยองค์ประกอบของเกณฑ์จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย หมวด 1-3 ได้แก่ การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า และกลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย หมวด 5 – 7 ได้แก่ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ ผลลัพธ์ ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มจะมีการบูรณาของระบบและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน มีโครงร่างองค์กรและฐานหลักของระบบ (หมวด 4) ที่จะให้สารสนเทศและข้อมูลสะท้อนกลับแก่กระบวนการที่สำคัญและสภาวะแวดล้อมขององค์กร

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จึงได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) มาใช้ในการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ปรับใช้ให้สอดคล้องรับกับความต้องการของมหาวิทยาลัยเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถค้นพบจุดแข็ง โอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับมือความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน สร้างนวัตกรรม และมีความคล่องตัว โดยมีบทบาทสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถ 2) เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยน แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างมหาวิทยาลัย และองค์กรต่าง ๆ ในประเทศ และ 3) เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้ โดยได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ ด้านสู่สากล ทั้งนี้การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสิ่งสำคัญที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่การนำองค์กรของผู้บริหารซึ่งเป็นส่วนสำคัญให้สำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหน่วยงานหลักต่าง ๆ ในองค์กร ที่จะช่วยบริหารจัดการและผลักดันให้มหาวิทยาลัยดำเนินไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ สนับสนุน บุคลากร นักศึกษา

และผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิผลตามที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหารกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามเกณฑ์ EdPEx ในหมวดที่ 1 เรื่องการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งของผู้นำ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่โดดเด่น ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคม เพื่อเป็นข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยใช้ในการปรับบทบาทในการนำองค์กรของผู้บริหาร รวมถึงนำไปกำหนดเป็นนโยบาย แนวทาง หรือมาตรการในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นในอนาคต

2. ปัญหาการวิจัย

2.1 การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ EdPEx อยู่ในระดับใด

2.2 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ EdPExอยู่ในระดับใด

2.3 การนำองค์กรของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์หรือไม่เพียงใด

2.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ควรใช้กลยุทธ์ใดในการปรับเปลี่ยนการนำองค์กรเพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามเกณฑ์ EdPEx

3.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามเกณฑ์ EdPEx

3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลการนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

3.4 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำองค์กรของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ครั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านหน่วยงาน หน่วยงานที่ศึกษาในการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 4 แห่ง ประกอบด้วย พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุขจักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และวิทยาเขตวังไกลกังวล

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยได้ถูกกำหนดตามภารกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล

สำหรับการนำองค์กรมุ่งศึกษาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) เป็นการนำเกณฑ์บัลดิจด้านการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย ซึ่งเกณฑ์ EdPEx แบ่งเป็น 7 หมวด ได้แก่ หมวด1 การนำองค์การ หมวด2 กลยุธ์ หมวด3 ลูกค้า หมวด4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด5 บุคลากร หมวด6 ระบบปฏิบัติการ และหมวด7 ผลลัพธ์ ผู้ศึกษาสนใจศึกษาในหมวด 1 การนำองค์กร เนื่องจากมีความสนใจในภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธ์กิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคม

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ ด้านสู่สากล

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่า ได้แก่ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ/คณบดี หัวหน้าภาควิชา จำนวน 81คน รวมทั้ง 4 พื้นที่การจัดการศึกษา ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล จำนวนทั้งสิ้น 105 คน

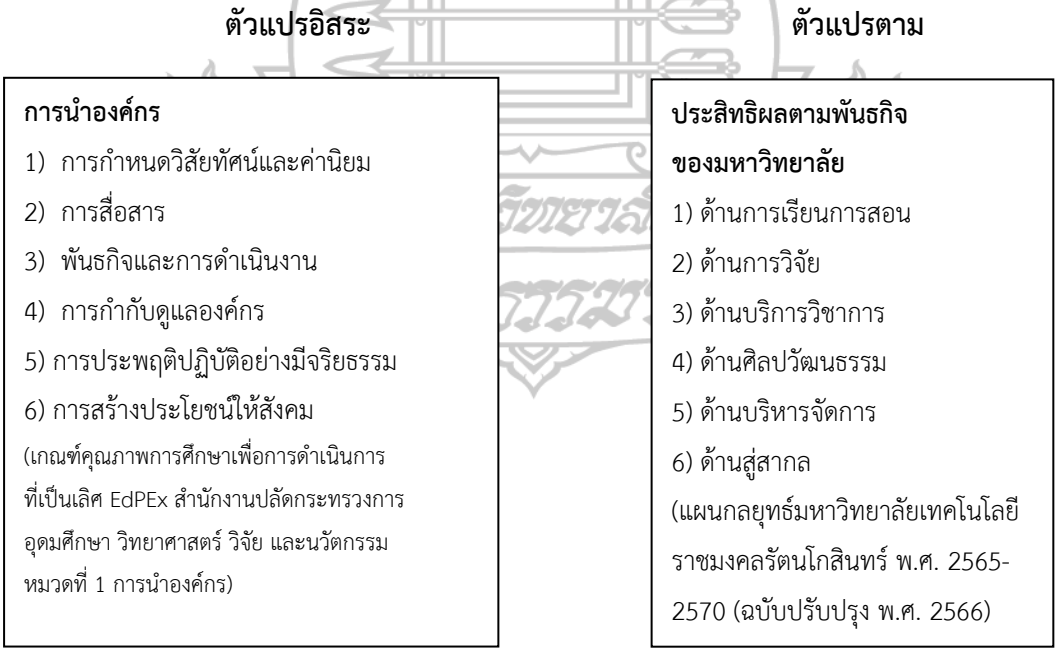
4.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่า จำนวน 66 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 90 คน

4.5 ด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการศึกษา 12 เดือน

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์”

6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 การนำองค์กรของผู้บริหาร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566 จัดทำโดยสำนักงานคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กองยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หมวด 1 การนำองค์กร

7.2 มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และวิทยาเขตวังไกลกังวล

7.3 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย หมายถึง ระดับความสามารถที่มหาวิทยาลัย จะบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในเชิงผลลัพธ์ มีการกำหนดพันธกิจไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และ ด้านสู่สากล ดังนี้

7.3.1 ด้านการเรียนการสอน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายได้แก่ บัณฑิตมีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ บัณฑิตมีฐานคิดความเป็นผู้ประกอบการ บัณฑิตมีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน นักศึกษาได้รับรางวัลในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน พัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิต

และภาคบริการเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการและพัฒนาเพื่ออนาคต และจำนวนเงินที่สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงกับมหาวิทยาลัยหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์

7.3.2 ด้านการวิจัย หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านวิจัยโดยสร้างผลงานวิจัย องค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติและนานาชาติ ได้แก่ มีจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ มีโครงกวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG มีจำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ระหว่างหน่วยงานสถานประกอบการสถานศึกษา ทั้งในประเทศต่างประเทศ และมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ มีจำนวนครั้งที่ได้รับการอ้างอิงจากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ SCOPUS เพิ่มขึ้น และได้รับงบประมาณวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

7.3.3 ด้านบริการวิชาการ หมายถึง มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของประชากรทุกช่วงวัย ภายใต้แนวความคิดสร้างสรรค์สู่สังคมการประกอบการยุคดิจิทัล ได้แก่ มีกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้ มีรายได้จากการบริการวิชาการเพิ่มขึ้น และมีจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น

7.3.4 ด้านศิลปวัฒนธรรม หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ได้แก่ มีองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย และ มีแหล่งเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ

7.3.5 ด้านบริหารจัดการ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ได้แก่ มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจของผู้รับบริการในแต่ละมิติในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มีจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญา และจำนวนอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นไปตามเป้าหมาย ผลการจัดอันดับการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นที่

ยอมรับของสังคม มีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ศูนย์ต่อปี และ มีรายได้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการจัดการศึกษา

7.3.6 ด้านสู่สากล หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล หมายถึง มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น มีผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล และผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้น

7.4 การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง ระบบการนำองค์กร อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่นำมาใช้ทั้งองค์กร เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ดังนี้

7.4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันมองภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน เพื่อให้การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย รวมถึงมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ

7.4.2 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้สำหรับการสื่อสาร แลกเปลี่ยนนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร โต้ตอบแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงมีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน

7.4.3 พันธกิจและการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่บอกว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไร โดยการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก รวมถึงมีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจ และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย

7.4.4 การกำกับดูแลองค์กร หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ มีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงรวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย และมีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจงและตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือบุคคลภายนอกได้

7.4.5 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หมายถึง วิธีการที่องค์กรปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณหรือจริยธรรมขององค์กร โดยมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีการบริหารงานตามวิธีปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงมีการติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร

7.4.6 การสร้างประโยชน์ให้สังคม หมายถึง การที่องค์กรมีการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคม โดยให้ความสำคัญและกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก มีการส่งเสริมสนับสนุนการลดใช้พลังงาน การให้พลังงานหมุนเวียนทดแทน

8. ข้อจำกัดการวิจัย

เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงแค่ช่วงเวลาเดียวซึ่งความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดขึ้น อาจไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของ EdPEx

9. ประโยชน์ที่ได้รับ

9.1 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการปรับบทบาทในการนำองค์กร ของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะส่งเสริมให้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น

9.2 ผลการวิจัยสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบาย แนวทาง หรือมาตรการในการที่จะส่งเสริมสนับสนุน ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นในอนาคต

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัย และการสร้างเครื่องมือ โดยเรียงลำดับตามหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)
4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
5. ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) NPM เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานของความเป็นสากล การบริหารและเทคนิควิธีการจัดการซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ เป็นการผสมผสานแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น แนวคิดการแยกการเมืองออกจากการบริหารของ Woodrow Wilson แนวคิดของ Frederick W.Taylor ได้แก่หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่เน้นการประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงแนวคิดเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิค ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบัน เป็นต้นโดยแนวคิดดังกล่าวได้มีการปรับปรุงตามรูปแบบการบริหารงานของแต่ละประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วย (เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์,2551,น. 5) การพัฒนาการของการบริหารจัดการภาครัฐมีมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการ โดยแบ่งเป็นลักษณะกระบวนทัศน หรือพาราไดม์ดังนี้

1. ค.ศ 1900 – 1926 กระบวนทัศนแรก : การแยกการบริหารกับการเมืองออกจากกัน ซึ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิชาบริหารรัฐกิจ โดยนักรัฐศาสตร์ชื่อ Goodnow มีแนวคิดแยกการบริหารออกจากการเมือง โดยได้กล่าวว่าการเมืองเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย ส่วนการบริหารเป็นการนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ และ Leonard D. White ก็ได้มีความเห็นว่าการเมืองไม่ควรเข้ามาแทรกแซงการบริหาร

2. ค.ศ. 1927-1937 กระบวนทัศน์ที่สอง : หลักของการบริหารจัดการ มีแนวคิดว่าวิชาการบริหารภาครัฐเป็นเรื่องของการบริหารที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ และนักบริหารสามารถที่จะนำเอาหลักต่างๆเหล่านั้นไปประยุกต์ได้ และมองว่าการบริหารภาครัฐและธุรกิจสามารถใช้หลักของการบริหารอย่างเดียวกันได้ เช่น หลักเกณฑ์การบริหารที่เป็นหน้าที่ของนักบริหารคือ POSDCORB ของ Gulick & Urwick เป็นต้น

3. ค.ศ.1950 – 1970 กระบวนทัศน์ที่สาม : การบริหารภาครัฐคือรัฐศาสตร์ เป็นยุคที่วิชาการบริหารภาครัฐได้กลับมาเป็นสาขาหนึ่งของวิชารัฐศาสตร์อีกครั้ง

4. ค.ศ.1956 – 1970) กระบวนทัศน์ที่สี่ : การบริหารรัฐกิจคือวิทยาการทางการบริหาร เป็นยุคที่เริ่มศึกษาถึงวิทยาการทางการบริหาร ได้แก่การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นการศึกษาของนักวิชาการทางจิตวิทยา สังคมวิทยา และวิทยาการจัดการ (Management Science) เป็นการศึกษาของนักวิชาการทางด้านสถิติ การวิเคราะห์ระบบ คอมพิวเตอร์ศาสตร์ บริหารภาครัฐ และเศรษฐศาสตร์ เป็นการศึกษาที่มุ่งถึงสิ่งหรือประเด็นที่ศึกษา แต่ไม่กำหนดสถานที่ศึกษา

5. ค.ศ.1970 กระบวนทัศน์ที่ห้า : การบริหารรัฐกิจคือการบริหารรัฐกิจ นักบริหารรัฐกิจพยายามที่จะสร้างพาราไดม์ใหม่ ๆ แทนพาราไดม์เก่า ซึ่งจะเป็นลักษณะของสหวิทยาการการสังเคราะห์ความรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในสังคม ความสัมพันธ์ทางการบริหารระหว่างองค์การของรัฐและภาคเอกชน และนักวิชาการยังให้ความสนใจเรื่องนโยบายศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การเมือง การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ และการวัดผลของนโยบาย

6. ทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ที่หก (ปัจจุบัน) : การจัดการภาครัฐ (Public management) เมื่อนักบริหารในสาขาวิเคราะห์นโยบายเริ่มเห็นปัญหาว่าต้องมีการพัฒนาทักษะด้านอื่น นอกเหนือจากการสร้างทางเลือกนโยบาย ทักษะที่ต้องพัฒนาผู้บริหารได้แก่ทักษะการจัดการ สถาบันที่สอนสาขาการวิเคราะห์นโยบาย จึงได้หันมาพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งเรียกแนวทางใหม่นี้ว่าการจัดการภาครัฐ

สำหรับประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการบริหารราชการมาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี 2540 ระบบราชการไทยถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) โดยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการขึ้นตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 12/2540 ลงวันที่ 9 มกราคม 2540 โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีนายกรัฐมนตรี

เป็นประธานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และได้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการและแผนปฏิบัติการ การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งถือว่าเป็นแผนแม่บทฉบับแรกในการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เกิดจาการรวมตัวของ 2 แนวคิดหลักดังนี้ แนวคิดแรก แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) เกิดจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ ทฤษฎีผู้ว่าจ้าง-ตัวแทน และทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม โดยมองการเมืองเสมือนปรากฏการณ์ทางการตลาด แนวคิดที่สอง แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ โดยเป็นการบริหารแบบเลียนแบบภาคธุรกิจเอกชน โดยแนวคิดดังกล่าว Hood อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, น. 29-30) ได้อธิบายถึงลักษณะความสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า

1. การบริหารที่เน้นการบริหารงานแบบมืออาชีพ ผู้บริหารต้องมีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. การบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. การบริหารที่ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลงมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

5. การบริหารที่ให้มีการแข่งขันในการบริการสาธารณะ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. การบริหารที่มีความทันสมัย เลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน

7. การบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงิน เน้นความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

เดวิด ออสบอร์น (David Osborne) และเทด แกรเบลอ (Ted Gaebler) อ้างในวรเดช จันทรศร และเสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น.21) ได้เขียนหนังสือชื่อ Reinventing Government โดยเน้นเรื่องการปรับปรุงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการสู่องค์การผู้ประกอบการตามแผนที่เดินทาง (Road Map) ใน 10 ประการ ดังนี้

1. ระบบราชการต้องทำหน้าที่ส่งเสริมกำกับมากกว่าการควบคุม

2. ระบบราชการต้องเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของ

3. ระบบราชการต้องเป็นระบบการแข่งขัน

4. ระบบราชการต้องขับเคลื่อนโดยพันธกิจ

5. ระบบราชการต้องมุ่งเน้นลูกค้า

6. ระบบราชการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

7. ระบบราชการต้องมุ่งเน้นวิสาหกิจ โดยแสวงหารายได้และประหยัดรายจ่าย

8. ระบบราชการต้องมุ่งเน้นการเฝ้าระวังล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

9. ระบบราชการต้องกระจายอำนาจสู่พนักงาน

10. ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนไปตามกลไกตลาด

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) แ ล ะ คณ ะ อ้างใน (ทศพร ศิ ริสัมพันธ์, 2 5 5 1) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญ ระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชน และการบริหารงานภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญจากเดิมมุ่งเน้นควบคุมทรัพยากร กฎระเบียบ เป็นการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ ปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนงาน (Process Accountability) เป็น ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for result)

3. ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะการบริหารจัดการ มากกว่าการกำหนดนโยบาย

4. ถ่ายโอนอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแต่ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้มีขนาดเล็กในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ

6. เน้นการบริหารในรูปแบบของเอกชน มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก รวมทั้งบูรณาการวิธีการจัดจ้างและการประมูลงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและลดต้นทุน

7. ปรับการทำสัญญาจ้างของบุคลากรภาครัฐให้เป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8. นำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ เช่น การบริหารคุณภาพเชิงรวม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ เป็นต้น

9. สร้างแรงจูงใจในองค์การ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นรางวัล

10. ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เข้ามาแทนที่การบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิม ด้วยเหตุผล 5 ประการสำคัญ ดังนี้ (Larbi, 1999; Hughes, 1994) อ้างในชมภูนุช หุ่นนาค (วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์)

1. อิทธิผลของแนวคิดเสรีนิยมใหม่ และการถูกวิพากษ์วิจารณ์ของแนวคิดแบบดั้งเดิม ในช่วงปี 1970 กลุ่มเสรีนิยมใหม่ (Neo-liberals) หรือฝ่ายขวาใหม่ (New Right) ได้วิพากษ์วิจารณ์การบริหารงานภาครัฐว่ารัฐบาลไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ การบริหารงานรัฐบาลเป็นลักษณะผูกขาด ไม่ให้ความสำคัญความต้องการ และผลประโยชน์ของผู้รับบริการมากนัก ทำให้เห็นว่าบทบาทของรัฐบาลไม่มีความเหมาะสม รวมถึงการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องของขนาดองค์การ และต้นทุนในการบริหารงานของรัฐบาล ซึ่งกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การเปิดให้มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างเสรี จะนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเห็นว่าตลาดจะช่วยในการกระจายทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และขณะเดียวกันแนวคิดของกลุ่มนี้ยังมองว่านักการเมืองและข้าราชการระดับสูงมักยึดถืออำนาจและผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงานมากกว่าที่จะตระหนักในเรื่องของความคุ้มค่า ลดต้นทุน และยังมีความพยายามที่จะขยายอำนาจของตนเองให้กว้างขึ้น นำไปสู่ระบบราชการที่ใหญ่โต และมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่ยาว ซึ่งเมื่อมีปัญหาเหล่านี้สะสมมากขึ้นจะทำให้เกิดความล้มเหลวของระบบราชการ (Bureaucratic Failures) และยังพบว่าระบบการให้ผลตอบแทนของภาครัฐ ไม่ก่อให้เกิดหรือช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจากความล้มเหลวของการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการบริหารในลักษณะเดิม มีจำนวนมาก ก่อให้เกิดข้อจำกัดในความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยในปี ค.ศ.1980 ได้มีการนำแนวคิดของกลุ่มเสรีนิยมใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการถ่ายโอนภารกิจภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน มีการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในภาคเอกชนมาปรับใช้ในภาครัฐ

2. การเปลี่ยนแปลงบริบททางการเมือง ของกลุ่มอุดมการร์แบบขวาใหม่นี้ นำไปสู่การใช้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างกว้างขวาง เช่น ในปี ค.ศ.1978 ประธานาธิบดี Ronal Reagan ของสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดการตลาดมาปรับใช้ในภาครัฐ ปี ค.ศ. 1979 รัฐบาลฝ่ายอนุรักษ์นิยมของประเทศอังกฤษ ก็ได้นำมาตรการในลักษณะเดียวกันมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐเป็นระยะเวลานาน ซึ่งก็รวมไปถึงประเทศอื่น ๆ ในตะวันตกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงบริบททางการเมือง ถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้

3. วิกฤติเศรษฐกิจที่แต่ละประเทศต้องเผชิญ ในปี ค.ศ. 1970 ประเทศอังกฤษประสบปัญหาดุลการชำระเงิน การใช้จ่ายเงินในจำนวนที่สูง รวมถึงในหลาย ๆ ประเทศต่างประสบปัญหาทางวิกฤติทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน จึงเป็นสาเหตุให้นำไปสู่การปฏิรูปการบริหารงานครั้งสำคัญ โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) มองว่าการแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่ดีที่สุด คือการที่รัฐบาลไม่เข้าไปแทรกแซงกลไกตลาด

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20-21 มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกรวมเร็วขึ้น เอื้อต่อการจัดการแบบเครือข่ายขององค์การทั้งภายในและภายนอก และเป็นระบบมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสนับสนุนแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ทั้งสิ้น

5. การเพิ่มบทบาทของหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดการ โดย Larbi (1990) มองว่าบทบาทของหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดการ มีแนวโน้มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงินระหว่างประเทศ บริษัทรับทำบัญชี รวมถึงการจัดการระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้มีการปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้น เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้เป็นตัวกลางในการสื่อสารเทคนิค แนวคิดการจัดการที่ใช้ในภาคเอกชนมาสู่ภาครัฐ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ รวมถึงยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องการเติบโตขององค์การ ที่ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ประสานสนับสนุนกันในทุกแง่ทุกมุม และหลอมรวมหลักการต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งกระแสแนวคิดนี้ ได้ถูกนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และวิธีการบริหารงานภาครัฐในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ที่ได้นำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาเป็นแนวคิดในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้สัมฤทธิ์ผลต้องอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพยายามศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนคิดค้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นในหมู่ผู้บริหาร การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันสามารถสรุปรวมและจัดแบ่งทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ(Trait Theory) เริ่มในปี ค.ศ. 1930 – 1940 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ซึ่งมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมัน มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ โดยจะมีลักษณะที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ บุคลิกภาพที่ดีภายนอก มีความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พ่อขุนรามคำแหง พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ ภาวะผู้นำที่ศึกษาช่วงแรกนั้นเน้นไปที่ความสามารถพิเศษ

2. ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Begavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 มีแนวคิดหลักคือผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน เกิดจากความไม่เห็นด้วยกับการศึกษาผู้นำเชิงลักษณะ จึงนำไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ โดยมองว่าผู้นำที่มีสไตล์ต่างกันจะมีผลการจูงใจที่แตกต่างกัน เพื่อนำบุคคลให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการในการนำทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเริ่มงานการวิจัย (Research) พฤติกรรมที่พบ (Result) และกำหนดเป็นทฤษฎี (Theorization) ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ (Learned) และฝึกฝนได้ (Trained)

2.1 มหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa’s Types of Leadership) ได้มีการศึกษาทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำไว้ โดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยแบ่งประเภทภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม โดยในแต่ละประเภทมีพฤติกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ

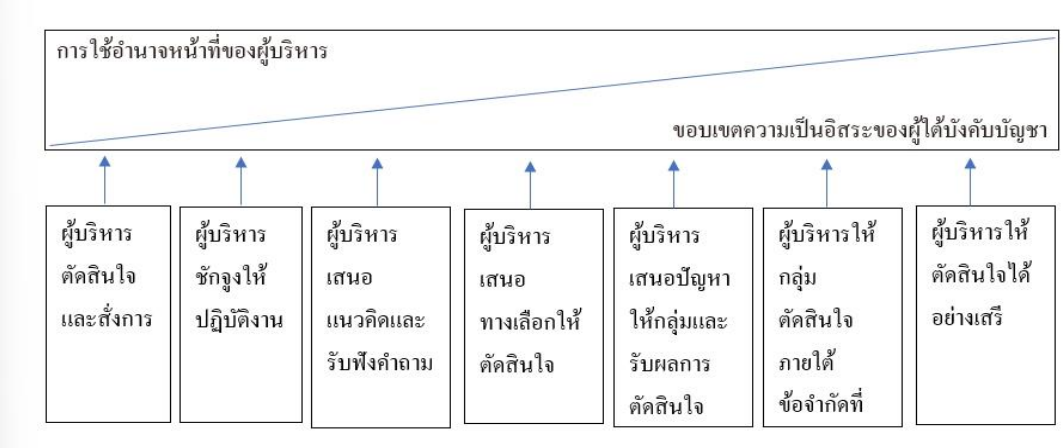
ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม	ภาวะผู้นำแบบประชานิยม	ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว - กำหนดวิธีปฏิบัติเองแล้วแจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม - จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสาร	- ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับ กลุ่มในการตัดสินใจ - อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้ กำหนดวิธีปฏิบัติงาน	- ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่มตัดสินใจได้โดยเสรี - ไม่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน แต่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม	ภาวะผู้นำแบบประชานิยม	ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม
	- แจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูล	ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่ม แต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อตอบข้อซักถาม - หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ
ให้กับกลุ่ม - ไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับยกเว้นกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด	ข่าวสารที่จำเป็น อาทิ เป้าหมายขององค์การ - ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นบางโอกาสในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม	

ที่มา : สาคร สุขศรีวงศ์ (2555), น.160

2.2 ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ แตกต่างกันไป โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจหน้าที่สูง จะมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนิยม คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระทางความคิดและการแสดงออกค่อนข้างน้อย เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำแบบหัวหน้าหรือผู้นำเป็นศูนย์กลาง ตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิดและการแสดงออกมากขึ้น และส่งผลต่อความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น โดยพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ดังภาพที่แสดง



ภาพที่ 2.1 รูปแบบแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ที่มา : ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ (2550), น.10-20

2.3 นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไอโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Bahavior) ได้ทำการศึกษาและจัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.3.1 พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นอันดับแรก

2.3.2 พฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงาน หรือมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ได้แก่ การกำหนดวิธีการทำงาน กำหนดเวลาในการทำงาน กำหนดบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน เป็นต้น

ผู้นำแต่ละคนมีระดับการเน้นคนและเน้นงานมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตารางแสดงพฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำ ได้ดังนี้

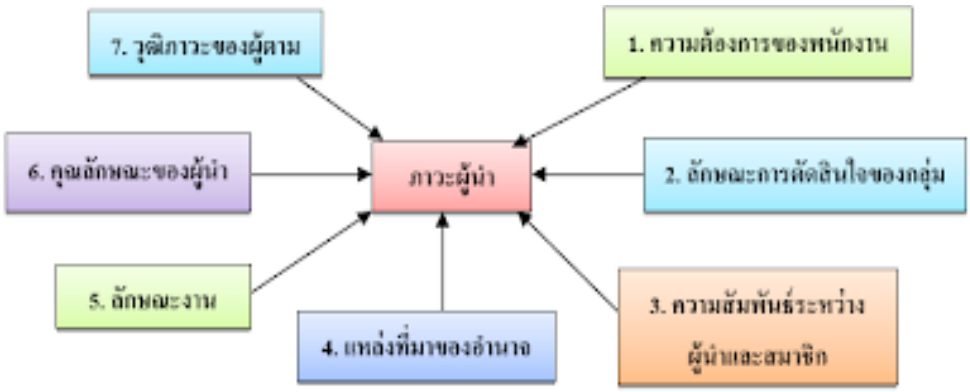
<table>
<tr><td rowspan="2">มุ่งคน</td><td>สูง</td><td>เน้นคน สูง
เน้นงาน ต่ำ</td><td>เน้นคน สูง
เน้นงาน สูง</td></tr>
<tr><td>ต่ำ</td><td>เน้นคน ต่ำ
เน้นงาน ต่ำ</td><td>เน้นคน ต่ำ
เน้นงาน สูง</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>ต่ำ</td><td>สูง</td></tr>
<tr><td colspan="2">เน้นงาน</td></tr>
</table>

ที่มา : สาคร สุขศรีวงค์ (2555), น.162

ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยข้างต้นมาพิจารณาและนำมาปรับใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ ว่าจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคน ซึ่งไม่ควรละเลยเรื่องหนึ่งเรื่องใด จะส่งผลให้ความสำเร็จในการบริหารงานลดลงไปได้

3. ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เริ่มตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยผู้บริหารที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ควรศึกษาว่าสถานการณ์ หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด มีนักวิจัยหลายคน อาทิ Fiedler, House, Vroom-Yetto-Jago, Steven Kerr, John Jermier, Hersey-Blanchaed ฯลฯ

ได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่มา : สาคร สุขศรีวงศ์ (2555), น.163

3.1 ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่กำหนดวิธีการที่ผู้นำไปใช้ในการบริหาร เนื่องจากความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันของแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ เพื่อให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของพนักกงาน เช่น หากพนักงานต้องการความรักความผูกันกับสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องเลือกวิธีการที่เน้นความรู้สึกของพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

3.2 ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม ในการทำงานแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป บางกลุ่มอาจเปิดเป็นโอกาสให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่ต้องการตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในลักษณะนี้อาจเข้าร่วมอภิปราย หรือออกความเห็น และอาจขอสรุปในที่ประชุมโดยการลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่ม แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เพราะเกรงจะเกิดการแตกแยก จะเน้นให้สมาชิกโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกัน แล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มด้วย และผู้นำยังไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้นำ ผู้นำต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันระหว่าง ระหว่างกลุ่มที่มีสมาชิกสนิทกับผู้นำ กับกลุ่มที่ผู้นำไม่รู้จักกับสมาชิกเป็นการ เช่น ในการทำรายงานกลุ่มของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ถึงจะมีการกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวอาจไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องใช้วิธีร้องขอให้เพื่อนทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในองค์การทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ได้

3.4 แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจเป็นที่รักและชื่นชมของพนักงานสามารถที่จะได้รับความร่วมมือในการทำงานจากพนักงานด้วยความเต็มใจจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต่างจากผู้นำที่มีต้องอาศัยอำนาจในการบังคับ ขู่เข็ญในการลงโทษจึงจะสามารถทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

3.5 ลักษณะงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำต้องมีวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ เช่น งานในลักษณะที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานโฆษณา ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อความรู้สึกของคนทำงาน ไม่กดดัน หรือสร้างความอึดอัดใจในการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างจากงานที่มีลักษณะตายตัว เช่น งานในกระบวนการผลิตที่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำอาจต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบ และคำสั่งในการทำงาน

3.6 คุณลักษณะเฉพาะ ผู้นำควรเลือกวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันของแต่ละคน เช่น หากสมาชิกในกลุ่มเป็นคนที่อ่อนไหวง่าย ไม่สามารถรับเรื่องที่กระทบกระเทือนจิตใจได้ ผู้นำไม่ควรเลือกวิธีการบริหารแบบอัตนิยม เพราะอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มได้ง่าย

3.7 วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงาน หากผู้ตามที่วุฒิภาวะสูง มีความคิด มีความรับผิดชอบ ผู้นำก็อาจมอบหมายงานที่มีความสำคัญและให้อำนาจในการตัดสินใจในงานนั้น ๆ ได้ แต่หากผู้ตามมีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม โดยเน้นวิธีการบริหารที่ตัวผู้นำเองในการบริหารงาน กำหนดกฎ ระเบียบ และวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม เพื่อให้งานบรรลุ และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Bill Reddin ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมการบริหาร ชาวอังกฤษ ผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Situational Demands โดยแนวคิดนี้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้นำที่ควรจะมีหรือมีความจะเป็นในสถานการณ์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีรูปแบบการทำงานที่เฉพาะตน หรือเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่ก็ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบนั้น ควรจะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จได้ เรดดินได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 3 มิติ (3D Leadership Model) หรือ Three-Dimensional Grid ครั้งแรกใน

งานวิจัยเรื่อง Managerial Effectiveness and Style : Individual or Situation เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำ 3 มิติ ได้แก่

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยการ

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) คือการพิจารณาในเรื่องของความสำคัญในเรื่องใดก็ตาม โดยที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

และจากภาวะผู้นำ 3 มิติ ข้างต้นนี้ Bill Reddin สามารถระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ประกอบไปด้วย

1. แบบผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เงียบๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนต่ำ มีลักษณะการมุ่งเอาแต่งาน มีความมั่นในใจตัวเองสูง เป็นผู้นำที่ชอบริเริ่มงาน ส่วนมากจะกำหนดงานให้ลูกน้องเป็นหลักเป็นต้น

โดยบุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าที่จะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใด จะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน โดยบางคนอาจจะมีหลายลักษณะ บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคน ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงาน ว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดินนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, น.82-83)ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่ระยะหลัง ๆ งานวิจัยแสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับความผิดพลาด ขัดขวางผู้อื่น ไม่มีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้งานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดี มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย ไม่ว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำลักษณะนี้ จะใช้อำนาจในการบริหารงาน โดยมุ่งแต่งานอย่างเดียวมิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่นขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน เชื่อมั่นในตนเองสูง มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นลักษณะของผู้นำที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจ มีเป้าหมายร่วมกัน คือความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคล มีการมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน วางมาตรฐานในการทำงาน มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่และรับผิดชอบ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้าเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่า แบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังนี้

สถานการณ์ไม่เหมาะสม		**สถานการณ์เหมาะสม**
ประสิทธิผลน้อย	แบบพื้นฐาน	ประสิทธิผลมาก
ประนีประนอม	ผสมผสาน	ทีม
นักบุญ	มิตรสัมพันธ์	พัฒนา
ทิ้งงาน	แยกตัว	คุมกฎเกณฑ์
เผด็จการ	เสียสละ	เผด็จการอย่างมีศิลป์

Bass & Avolio (1993) อ้างถึงใน (อรรถวิท ชื่นจิตต์. 2557) ได้ใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยสอนในปี 1985 โดยได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ 3 แบบใหญ่ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส

- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน ความคิดอย่างเต็มที่ และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมสร้างตามสถานการณ์ และจูงใจตามระดับที่คาดหวัง ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามตามผลงานที่คาดหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้นำให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยมีการแบ่งแยกองค์ประกอบเฉพาะ 4 องค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

2) ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน และอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) ผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติมีการต้องการหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ มีทางแก้ไข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดและเหตุผล โดยเชื่อว่าการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) ผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแล เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ปฏิบัติแต่ละคน จะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

เบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus Transformational Leadership Model) ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำ คือการคิดในเชิงตรรกะ (logical Thinking) ความมุ่งมั่น (persistence) การให้อำนาจ (empowerment) และการควบคุมตนเอง (self-control) โดยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 4I ดังนี้

1) Idealized Influence การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)

2) Inspirational Motivation การสร้างแรงบันดาลใจ เน้นจิตวิญญาณของทีม (team-spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและท้าทาย (provide meaning and challenge)

3) Intellectual Stimulation การกระตุ้นการใช้ปัญญาเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity & innovation)

4) Individualized Consideration การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นการเป็นพี่เลี้ยง(mentoring)

3. ความหมายของภาวะผู้นำ คำว่า ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายได้หลายท่าน-โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2548, น.3) ความหมายตามความเห็นของวิเชียร วิทยอุดม คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

มานิตย์ มัลลวงค์ (2550, น.301) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ณัชญานุช สุดชาดี (2553) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ เพื่อผลงานที่ออกมาเกินความคาดหวัง โดยการพัฒนาความสามารถ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ เพื่อที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2555, น.156) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่ามากกว่าเดิม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรโดยมิคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนตัว

ดังนั้นจากความหมายข้างต้นนี้ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ และเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีพฤติกรรมดังกล่าว โดยภาวะผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในองค์กรสามารถที่จะผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาที่ตั้งไว้ และการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น องค์กรควรต้องมีกรอบแนวทางในการพัฒนาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ควรต้องมีระบบบริหารจัดการ มีเครื่องมือ และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

3.1 ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) โดยคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2019 – 2020 ของ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของอุดมศึกษาไทย สำหรับให้สถาบันใช้เป็นกรอบแนวทาง และเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ สำหรับประเทศไทยเริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลดริจ มาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) รวมถึงเป็นกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และเป็นส่วนหนึ่ง

ของเกณฑ์มาตรฐาน โรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation : HA) (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

3.2 ค่านิยมและแนวคิดหลัก

ค่านิยมและแนวคิดหลักของ EdPEx เป็นความเชื่อ และพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง เป็นรากฐานที่ก่อนให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบัน และกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการเน้นผลลัพธ์ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของ การปฏิบัติ ผลตอบรับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยเกณฑ์ EdPEx จัดทำขึ้นจากค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ 11 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองเชิงระบบ 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น 4) การให้ความสำคัญกับคน 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม 10) จริยธรรมและความโปร่งใส 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ ดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective) คือ การที่สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง หรือองค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุตามพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือหมายถึงการจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบนิเทศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม โดยต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าสถาบันมีระบบการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกัน สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีการบูรณาการร่วมกัน

2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) คือ การที่ผู้นำระดับสูงของสถาบันมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรม ของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และชี้ให้เห็นว่าสถาบันมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่ดีจากบุคลากร

3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student-and customer-Centered Excellence) คือ การที่สถาบันต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงมีช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น เนื่องจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณค่าของการจัดการศึกษา

4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People) คือ การที่สถาบันมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จโดยการให้ความสำคัญกับคนในส่วนของบุคลากร หมายถึงความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน

การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องเสนอการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิตที่มีความแตกต่างกัน

5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) คือขีดความสามารถของสถาบันในการเรียนรู้และความคล่องตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ ซึ่งสถาบันต้องเผชิญหน้ากับรอบเวลาที่สั้นลงในการนำเสนอหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรปรับปรุง หรือบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้อ ย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายใหม่ แนวทางใหม่การจัดการศึกษา วิจัย และบริการและตลาดใหม่

6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) คือ การที่สถาบันมีการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม กับความจำเป็นที่ต้องทำหรือมี ของสถาบัน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มในการลงทุนเพื่อความสำเร็จระยะยาว โดยสถาบันต้องมีแนวทางที่มุ้งเน้นอนาครที่เข้มแข็งสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการและความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกา รจัดสรรทรัพยากรของสถาบันโดยมุ่งเน้นปัจจัยทางด้านความคาดหวังของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างโอกาสทางการศึกษารวมถึงวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีและอัตรากำลังของบุคลากร การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอ ดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนและกฎระเบียบ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป็นต้น

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) นวัตกรรมหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานของสถาบันในทุกด้าน ซึ่งการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่สามารถเติมซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร้จจะใช้ทั้งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

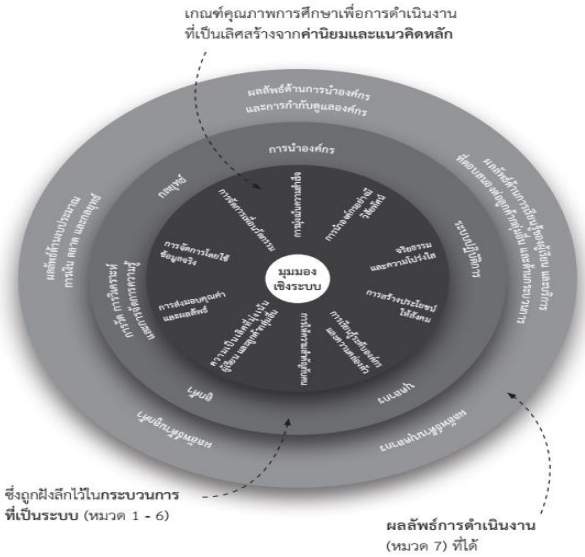
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) การจัดการข้อมูลจริงต้องมีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันทั้งภายในและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ และสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ เนื่องจากการบริหารผลการดำเนินการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบัน

ต้องให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ การเงิน และสังคม

9. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions) ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สถาบันและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรการนำกลับมาใช้ใหม่ ลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง คาดการณ์ถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกการทำงาน มีการวางแผนเพื่อลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา รวมถึงมีการจัดให้สารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) ผู้นำของสถาบันควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมดของสถาบัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบัน แยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความไม่ถูกต้อง” ได้อย่างชัดเจน การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดี และค่านิยมของสถาบันจะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจเป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐาน และข้อห้ามของสถาบัน

11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความภักดีต่อสถาบัน ทำให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจและสร้างประโยชน์ให้สังคมด้วย และสถาบันควรกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง



ภาพที่ 2.3 บทบาทของค่านิยมและแนวคิดหลัก

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพ

การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.16.

จากรูปข้างต้น จะเห็นว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) เป็นเกณฑ์ที่เกิดจากมุมมองเชิงระบบ สร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1-6) และเกิดผลลัพธ์ในการดำเนินการ (หมวด 7) ที่ได้ โดยสถาบันจะมีการสำรวจหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของตนเองใน 7 หมวด ที่สำคัญ เพื่อการบริหารจัดการและดำเนินการของทั้งสถาบัน ซึ่งเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดจะประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ ได้แก่

1. การนำองค์กร สถาบันต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กร รวมถึงทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลสถาบันที่ดี ได้แก่ 1.การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงและการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม การกระตุ้นการสื่อสาร การดำเนินการตามพันธกิจโดยการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ และทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง 2. การกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม โดยมีระบบการกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคมให้เกิดความผาสุก และสนับสนุนชุมชน

2. กลยุทธ์ สถาบันต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต 1.สถาบันต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ได้แก่ มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. สถาบันต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแผนปฏิบัติการ การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ และมีการปรับเปลี่ยนแผนอย่างรวดเร็วหากมีการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอกที่กระทบต่อการบริหารงานของสถาบัน

3. ลูกค้า สถาบันต้องมีการรับฟัง สร้างความพึงพอใจ สร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ ตอบสนองและทำให้เหนือความคาดหวัง โดย 1. มีวิธีการในการรับฟังผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ และกำหนดวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ตามกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ 2. มีวิธีการสร้างความผูกพัน การเข้าถึงและการสนับสนุน รวมถึงวิธีการาจัดการข้อร้องเรียนของกลุ่มผู้เรียน และกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สถาบันต้องมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อใช้ในการตัดสินใจโดย 1. มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการ มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และนำผลมาปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมต่อไป 2. มีการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและมีความพร้อมใช้ มีการสร้างและจัดการความรู้ในสถาบันและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

5. บุคลากร สถาบันต้องสร้างความผูกพัน และเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร โดย 1. สร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล มีการประเมินทักษะสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละลักษณะงาน มีวิธีการสรรหา ว่าจ้างและดูแลบุคลากรเข้าใหม่ให้สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน มีวิธีการพัฒนา ดูแลบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผล หรือเหนือความคาดหวังตามที่สถาบันกำหนด 2. สร้างความผูกพันกับบุคลากร มีวิธีการและปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยมีการประเมินความผูกพันในแต่ละกลุ่มงานและประเภทของบุคลากร เพื่อประเมินและปรับปรุง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนานำไปสู่ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ส่งผลให้มีความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรแต่ละประเภท

6. ระบบปฏิบัติการ สถาบันต้องมีระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ได้แก่ 1. มีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ รวมถึงกระบวนการทำงานของ เพื่อเสริมสร้างสรรถนะหลักของสถาบัน ลดความแปรปรวนของกระบวนการ มีการจัดการเครือข่ายอุปทานให้มีความคล่องตัวตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน และลูกค้า

กลุ่มอื่น มีการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างรอบด้าน และมีวิธีการสนับสนุนโอกาสดังกล่าว 2. มีระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล และมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

7. ผลลัพธ์ สถาบันมีการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การให้บริการลูกค้าที่ตอบสนองความต้องการ มีผลลัพธ์การดำเนินการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ มีผลลัพธ์การดำเนินการที่มุ่งเน้นบุคลากร มีผลลัพธ์การดำเนินการด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร มีผลลัพธ์การดำเนินการด้านความมั่นคงทางการเงิน และการนำผลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.3 โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ภาพที่ 2.4 ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวด

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564),
เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.19.

โดยองค์ประกอบของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีทั้งหมด 17 หัวข้อ (และอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร) เป็นหัวข้อที่มีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของสารสนเทศที่สถาบันต้องอธิบายประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ได้แก่ 1) หัวข้อโครงร่างองค์กร กำหนดให้อธิบายสภาวะแวดล้อมของสถาบัน 2) หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้

อธิบายกระบวนการของสถาบัน และ 3)หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด7) ให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการของสถาบัน

หัวข้อโครงร่างองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญเพราะ*ช่วย*ให้สถาบันเข้าใจบริบทของตนเอง และวิธีที่ใช้ปฏิบัติการ ซึ่งจะมี 2 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะองค์กร และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

1.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ระดับองค์กร ได้แก่

1.1.1 คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

1) การจัดการศึกษาและบริการที่สำคัญตามพันธกิจอะไรบ้าง

2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร

3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

4) สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอะไรบ้าง

5) สถาบันมีการดำเนินการภายใต้กฎระเบียบที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1.1.2 คำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1) โครงสร้างการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร มีลักษณะอย่างไร

2) กลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง มีความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาอย่างไร และความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและความต้องการของแต่ละกลุ่ม

3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีใครบ้าง และมีบทบาทอย่างไรกับการจัดการศึกษา และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

1.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการได้แก่

1.2.1 คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

1) อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน และคู่แข่งมีจำนวนเท่าไหร่ ประเภทอะไรบ้าง

2) การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน และสร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือของสถาบันคืออะไร

3) สถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้างสำหรับแหล่งที่มาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน

1.2.2 คำถามเกี่ยวกับบริษัทเชิงกลยุทธ์ ให้สถาบันระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

1.2.3 คำถามเกี่ยวกับระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้สถาบันระบุการปรับปรุงผลการดำเนินงาน กระบวนการ สำหรับการประเมินผล และปรับปรุงโครงการและกระบวนการของสถาบัน

จากหัวข้อโครงร่างองค์กร จะทำให้สถาบันสามารถระบุลักษณะเฉพาะของตน เพื่อใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1- 7 โดยในการตอบคำถามจะมีคะแนนในแต่ละหมวดและหัวข้อกำหนดไว้ มีคะแนนรวม 1,000 คะแนน มีหัวข้อและคะแนนดังนี้

บทนำ	โครงร่างองค์กร		
	ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร		
	ส่วนที่ 2 สถานการณ์ของสถาบัน		
หมวด 1	การนำองค์กร	120	คะแนน
หมวด 2	กลยุทธ์	85	คะแนน
หมวด 3	ลูกค้า	85	คะแนน
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90	คะแนน
หมวด 5	บุคลากร	85	คะแนน
หมวด 6	ระบบปฏิบัติการ	85	คะแนน
หมวด 7	ผลลัพธ์	450	คะแนน

โดยในการตอบคำถามระหว่างหัวข้อในหมวด 1-6 ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 สถาบันควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

ตารางที่ 2.2 ตารางคะแนนและการตอบคำถามทั้ง 7 หมวด

โครงร่างองค์กร : ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์	
ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร	สถานการณ์ของสถาบัน : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร
หมวด 1 – 6 (550 คะแนน)	
หมวด 1 การนำองค์กร : วัดประสิทธิผลการนำองค์กร (120 คะแนน)	**หมวด 5** บุคลากร : วัดการพัฒนาบุคลากร การเตรียมบุคลากร สภาพแวดล้อมที่เอื้อกับการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

โครงร่างองค์กร : ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์	
ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร	สถานการณ์ของสถาบัน : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)	ทำงาน ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กร (85 คะแนน) 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (40 คะแนน) 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (45 คะแนน)
หมวด 2 กลยุทธ์ : วัดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ (85 คะแนน) 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน) 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	**หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ :** วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกส่วนงาน (85 คะแนน) 6.1 กระบวนการทำงาน (45 คะแนน) 6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (40 คะแนน)
หมวด 3 ลูกค้า : วัดความพึงพอใจ (85 คะแนน) 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (40 คะแนน) 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (45 คะแนน)	
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ :วัดผลการดำเนินงาน การปรับปรุงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (90 คะแนน) 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (45 คะแนน) 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (45 คะแนน)	

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

โครงร่างองค์กร : ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์	
ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร	สถานการณ์ของสถาบัน : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร
หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)	
7.**1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการ ที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้าน ประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร** (120 คะแนน) ก.ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่นเน้นลูกค้า ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน	**7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง** (80 คะแนน) ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร **7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร:ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร** (80 คะแนน) ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน) ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	**7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์:ผลลัพธ์การดำเนินการด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร** (90 คะแนน) ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.25-76.

จากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยในหมวดที่ 1 เรื่องการนำองค์กร ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถามถึงพฤติกรรมผู้บริหารระดับสูง ที่ส่งผลให้สถาบันมีความยั่งยืน รวมถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผล ความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม รวมถึงวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนองสังคม ปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนและนำองค์กรให้เกิดผล สัมฤทธิ์ให้สถาบันมีความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงมีความรับชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม มีระบบสื่อสารที่ตรงไปตรงมา วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนอง และสร้างประโยชน์ให้สังคม ส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ผลลัพธ์ที่สถาบันดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำไปสู่การประสิทธิผลตามตามแผนปฏิบัติการของสถาบัน ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหาร ในการบริหารองค์กรตามกลยุทธ์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมองว่าส่วนสำคัญในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายคือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ช่วยผลักดันการบริหารงานให้เกิดผลลัพธ์และมีประสิทธิผลตามพันธกิจที่วางไว้ โดยในหมวดที่ 1 ในเรื่องการนำองค์กรมีเกณฑ์และหัวข้อที่บริหารองค์กร ต้องดำเนินการดังนี้

<u>หมวด 1</u> การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Vision and Values)

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

1. ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของมหาวิทยาลัย

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การ (Leadership System) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของมหาวิทยาลัยอย่างไร

2) การส่งเสริมการพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร และสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงมีการดำเนินการและกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา และสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Workforce) ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Mission and Organizational Performance)

1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงมีการดำเนินการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ เกิดวัฒนธรรมองค์กร มีความคล่องตัวของสถาบัน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

2) การทำให้เกิดความมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงมีการดำเนินการให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อบรรลุพันธกิจของสถาบัน และเกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน สร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้เสีย

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) สถาบันมีการกำกับดูแลด้วยความรับผิดชอบและครอบคลุมทุกด้าน ทั้งกลยุทธ์ การเงิน มีความโปร่งใสในการดำเนินการ มีความเป็นอิสระ และมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก

2) การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation) มีการดำเนินการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance) มีการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และการรับรองคุณภาพ โดยมีการดำเนินการในกรณีที่หลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงการปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และมีกระบวนการ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสถาบัน

2) การประพฤติปฏิบัติย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) สถาบันมีการส่งเสริมและมีกระบวนการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั้งทั้งสถาบัน ภายใต้การกำกับดูแลองค์กร และมีการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being) สถาบันมีส่วนร่วมในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) สถาบันมีการดำเนินการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน มีวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วม โดยร่วมมือกันของผู้นำระดับสูงและบุคลากรของสถาบัน

จากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่ผู้ศึกษามีความสนใจและเน้นศึกษาพฤติกรรมการนำองค์กรของผู้บริหาร ตามเกณฑ์ในหมวดที่ 1 เรื่องการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งของผู้นำ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่โดดเด่น ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร

4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ในยุคแรกของการศึกษาในเรื่องประสิทธิผลขององค์การ มีแนวคิดหลักอยู่ 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดแรกเป็นแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) (Steers, 1977, pp.11-15) โดยใช้หลักในการวัดคือใช้เกณฑ์ในการวัดอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เช่น การวัดจากผลกำไร การวัดจากความพึงพอใจ เป็นต้น แนวคิดที่สองจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน คือมีเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) โดยองค์การจะใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การ Thorndike (1949, อ้างถึงในพงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553)

โดยแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงความเห็นว่าไม่เหมาะสม เช่น Cameron (1981, p.1) ซึ่งมองว่าในการดำเนินงานในองค์การ ประกอบไปด้วยหลายแผนงาน โครงการที่หลายหลาย ซึ่งอาจทำให้การดำเนินการที่แตกต่างกัน ขัดแย้งกัน หรือทับซ้อนกันได้ เนื่องจากเป้าหมายของแต่ละแผนงาน โครงการ เกิดจากผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม การนำเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยวมาใช้จึงไม่เหมาะสม เช่น การนำเกณฑ์ด้านผลกำไรมาวัด อาจวัดความสำเร็จของโครงการหนึ่งได้ แต่ไม่สามารถนำมาใช้วัดกับอีกโครงการได้ เนื่องจากโครงการนั้นไม่ได้มีเป้าหมายในในการเพื่อมุ่งหวังผลกำไร เช่น โครงการบางโครงการอาจมีเป้าหมายในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริหาร หรืออาจมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการผลิต การวัดด้วยผลกำไรจึงไม่สามารถบอกถึงประสิทธิผลในภาพรวมของโครงการได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้แนวคิดการใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์มาใช้ในการวัดประสิทธิผลองค์การ จึงเป็นที่นิยม โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดต้นแบบการวัดประสิทธิผลองค์การไว้ดังนี้

แนวคิดตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (Competing Values) ของ Quinn & Rohrbaugh (1983) ได้แก่

1. ตัวแบบกระบวนการภายใน หมายถึงขั้นตอนการทำงานที่คาดการการณ์ผลลัพธ์ในการดำเนินการตามขั้นตอนขององค์การได้ โดยขั้นตอนในการทำงานจะมีลักษณะตายตัวไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยน มีลักษณะเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องไม่ติดขัด โดยมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยและไว้วางใจ

2. ตัวแบบระบบเปิด หมายถึงองค์การมักจะมีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ มีการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา และมีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

3. ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในองค์การทั้งการแสดงความคิดเห็น การอภิปรายถกเถียงเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีลักษณะแบบให้ความสำคัญกับพนักงานโดยมองว่าพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล หมายถึง ในการทำงานจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ และคุณภาพของงานและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานทำงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

Robbins (1983) ให้แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ได้ 4 วิธี คือ 1) การจัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Foal attainment approach) 2) วัดจากระบบขององค์การ 3) วัดจากกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic constituencies approach) 4) วัดจากคุณค่าขององค์การ (The competing-value approach)

Cyert & March (1963) ให้แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. องค์การที่ศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง
2. เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นได้
3. จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ มีปริมาณไม่มากเกินความสามารถที่วัดได้
4. คนในองค์การต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ
5. ต้องสามารถวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ว่าบรรลุได้ถึงระดับไหน ตั้งเป้าหมายไว้ว่าต้องขายรถให้ได้ 50 คัน ภายในระยะเวลา 1 เดือน ผลสัมฤทธิ์คือจำนวนรถที่ขายได้ในเดือนนั้น ๆ เป็นต้น โดย Cyert & March ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายโดยรวมขององค์การ ที่ต้องมีความสัมพันธ์กันกับเป้าหมายของบุคคล ตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีเป้าหมายในการทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ตามกำหนดเวลาที่องค์การกำหนด แต่อาจมีความจำเป็นต้อง

ปฏิบัติงานเกินเวลา เนื่องจากองค์การมีงานเร่งด่วนเข้ามา ต้องเร่งผลิตให้ทันเวลาตามความต้องการของลูกค้า จึงอาจให้พนักงานทำงานล่วงเวลา หรือเกินเวลาที่กำหนดได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นว่าเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การขัดแย้งกัน ซึ่งพนักงานต้องมองถึงความสำคัญของเป้าหมายในองค์การเป็นหลัก

สำหรับภาครัฐของไทย รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบงานใหม่เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีการปรับปรุงการทำงาน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงาน โดยเริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. 2549 โดยประยุกต์ใช้จากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ เกี่ยวกับการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพ โดยได้นำเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) มาใช้ โดยมีที่มาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Thailand Quality Award (TQA) สำหรับเกณฑ์ PMQA มีค่านิยมหลัก 11 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การมุ่งเน้นอนาคต 6) ความคล่องตัว 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองเชิงระบบ โดยภาพรวมของเกณฑ์ PMQA จะให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เท่ามาตรฐานสากลสาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์กร และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน)

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง ถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กร ไปสู่หน่วยงานและบุคคล)

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (การรับฟังความเห็น การปรับระบบให้บริหาร สำรวจความพึงพอใจ)

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (การจัดการความรู้และสารสนเทศ)

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (วางระบบบริหารงานบุคคล ทัศนคติ คุณธรรม กระบวนการสร้างคุณค่า)

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนงาน)

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดให้ภาครัฐต้องการการวิเคราะห์ SWOT Analysis จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางและทิศทางในการปฏิบัติงาน มีการแผนปฏิบัติงาน 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และถ่ายถอดตัวชี้วัด เป้าหมายขององค์กรสู่บุคคล และในการปฏิบัติงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย รับฟังความคิดเห็น และให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ มีการพัฒนางาน ลดขั้นตอนในการทำงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสุดท้าย ต้องมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อวัดผลการดำเนินการ ดังนี้

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ตัวชี้วัด ด้านผลิต และการให้บริการตามพันธกิจหลักขององค์กร เป็นการแสดงผลงาน การดำเนินงานที่บรรลุตามผลแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการแสดงผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรว่าทำให้ดีเพียงใดในการสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดี มีการเอาใจใส่ สร้างความผูกพันและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การกำกับดูแลองค์กร ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต เพิ่มตัวชี้วัดด้านการเติบโต เพื่อให้เข้าใจถึงประสิทธิภาพด้านการบริหารงบประมาณ ความคุ้มค่า

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

จากเกณฑ์การประเมินองค์กร ตามเกณฑ์ PMQA จะเห็นได้ว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรโดยการกำหนดเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะช่วยตรวจสอบผลลัพธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) คือตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้หลากหลาย ดังนี้

ราชบัณฑิตสถาน (2546, น. 667) อ้างถึงใน (เกตุผกา มานะกิจ 2554) ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

อรุณ รักธรรม (2525) ให้ความหมายของประสิทธิผล ว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรที่ดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสังคม และผลผลิตขององค์กร

สายชล แสงแดงชาติ (2555) อ้างถึงในกัมปนาท กลิ่นเสาวคนธ์ (2563, น.54) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลว่าคือความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า

สายชล แสงแดงชาติ (2555) อ้างในกัมปนาท กลิ่นเสาวคนธ์ (2563, น.54) ให้ความหมายประสิทธิผล คือ ระดับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือระดับความสำเร็จขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ว่ามีผลลัพธ์หรือเกิดผลผลิตมากน้อยเพียงใด โดยในระยะสั้นอาจองค์กรอาจประเมินจากการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์กร ในระยะกลางอาจประเมินจากการปรับตัวและการพัฒนาเพิ่มขึ้น ส่วนระยะยาวประเมินได้จากการอยู่รอดขององค์การ การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

คำว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organization effectiveness) มีความหมายที่แตกต่างกัน องค์การที่มีประสิทธิผลหมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่องค์การได้ตั้งไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงถือเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างสูง เป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จในการดำเนินการองค์การให้บรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) ในการศึกษาประสิทธิ์ผลขององค์การถือเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก และไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการประเมินผลประสิทธิผลขององค์การ เพราะฉะนั้นคำว่าประสิทธิผลขององค์การจึงมีความหมายที่หลายความหมายเพื่อกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ดังนี้

Etzioni (1964) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ ว่าหมายถึงขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ตามที่กำหนดไว้

Shein (1970) มีความเห็นว่าประสิทธิผลองค์การหมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วงประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์การสามารถที่จะทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลัง ควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง

การมีสมรรถนะสูงมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

Georgopoulos and Tanenbaum (1975) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ขอบเขต (Extent) ของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและแนวทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและเสียหายและไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่สมาชิก ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การตั้งอยู่บนวิธี การและเป้าหมาย (Means and Ends) โดยเกณฑ์ บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล คือ ความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุนขององค์การในรูป ของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากบการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

อรุณ รักธรรม (2525) ประสิทธิผลหมายถึงความสามารถขององค์การที่ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

ภรณี กีร์ติบุตร (2529) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ในการที่องค์การ ในฐานะที่เป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิกในองค์การ มีมาตรการในการวัดประสิทธิผลขององค์การที่ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย มีเกณฑ์บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลคือความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์การ ปราศจากความกดดันหรือความขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยและหน่วยงานในองค์การ

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530) กล่าวไว้ว่า นอกจากความสามารถในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ส่งผลให้มีประสิทธิผลขององค์การแล้ว การประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิต หรือบริการพื้นฐานขององค์การ หรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ รวมถึงความพร้อม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอร้องให้ทำผลตอบแทนหรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตเป็นต้น ดังนั้นกิจกรรมขององค์การจึงเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การ ว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมือเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล การลงทุนในองค์การ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การ และสุดท้ายคือการตอบสนองความต้องการและความสนในที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม

4.3 วิธีการประเมินผล

การวัดผล (Measurement) คือการกำหนดตัวเลขให้กับวัตถุ สิ่งของ ปรากฏการณ์ เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ หรืออาจใช้เครื่องมือทำการวัด เพื่อให้ได้ตัวเลขแทนคุณลักษณะต่าง ๆ โดยการวัดผลมี 2 ประเภท ได้แก่

1. วัดทางตรง คือการวัดคุณลักษณะที่ต้องการ เช่น ส่วนสูงน้ำหนัก โดยมาตรวัดจะอยู่ในระดับ Ratio Scale

2. วัดทางอ้อม คือการวัดคุณลักษณะที่ต้องการโดยตรงไม่ได้ ต้องวัดผ่านกระบวนการทางสมอง เช่น วัดบุคลิกภาพ วัดความรู้ วัดเจตคติ เป็นต้น มาตรวัดจะอยู่ในระดับ Interval Scale โดยการวัดทางอ้อมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา (Cognitive Domain) เช่น วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วัดเชาวน์ปัญญา วัดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ด้านความรู้สึก (Affective Domain) เช่น วัดบุคลิกภาพ วัดความสนใจ วัดเจตคติ วัดความวิตกกังวล วัดจริยธรรม เป็นต้น ด้านทักษะกลไก (Psychomotor Domain) เช่น การเคลื่อนไหว การปฏิบัติโดยใช้เครื่องมือ ฯลฯ

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การนำผลจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัด รวมกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน มาใช้ในการตัดสินใจ โดยเกณฑ์ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ผลเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เด็กชายแดงได้คะแนนวิชาภาษาไทย 42 คะแนนซึ่งไม่ถึง 50 คะแนนถือว่าสอบไม่ผ่าน (ใช้เกณฑ์ที่ครูสร้างขึ้น) เป็นต้น การประเมินผลสามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่ที่ว่าจะยึดหลักไหนในการแบ่งประเภท โดยสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การประเมินแบบอิงตน (self referenced evaluation) เป็นการประเมินเพื่อที่จะดูว่าตนเองมีความก้าวหน้าหรือไม่ อย่างไร เช่น การสอบก่อนเรียน-สอบหลังเรียน

2. การประเมินแบบอิงกลุ่ม (criterion referenced evaluation) การประเมินในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะใช้ในการคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาต่อ หรือการสอบชิงทุนต่าง ๆ เป็นการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบหรือผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ทำแบบทดสอบเดียวกันหรือได้ทำงานอย่างเดียวกัน นั่น เป็นการใช้เพื่อจำแนกหรือจัดลำดับบุคคลในกลุ่ม

3. การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (norm referenced evaluation) เป็นการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบหรือผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กับเกณฑ์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น การประเมินระหว่างการเรียนการสอนว่าผู้เรียนได้บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

ตารางที่ 2.3 ข้อแตกต่างระหว่างการประเมินผลแบบอิงกลุ่มและอิงเกณฑ์

การประเมินผลแบบอิงกลุ่ม	การประเมินแบบอิงเกณฑ์
1. เป็นการเปรียบเทียบคะแนนที่ได้กับคะแนนของคนอื่น ๆ	1. เป็นการเปรียบเทียบคะแนนที่ได้กับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้
2. นิยมใช้ในการสอบแข่งขัน	2. สำหรับการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
3. คะแนนจะถูกนำเสนอในรูปของร้อยละหรือคะแนนมาตรฐาน	3. คะแนนจะถูกนำเสนอในรูปของผ่าน-ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. ใช้แบบทดสอบเดียวกันทำหรับผู้เรียนทั้งกลุ่มหรืออาจใช้แบบทดสอบคู่ขนาน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้	4. ไม่ได้เปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ จึงไม่จำเป็นต้องใช้แบบทดสอบฉบับเดียวกันกับผู้เรียนทั้งชั้น
5. แบบทดสอบมีความยากง่ายพอเหมาะ มีอำนาจจำแนกสูง	5. ไม่เน้นความยากง่าย แต่อำนาจจำแนกควรมีพอเหมาะ
6. เน้นความเที่ยงตรงทุกชนิด	6. เน้นความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ที่มา : ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, (2544)

การประเมินด้วยเกณฑ์รางวัลแห่งชาติมัลคอล์มบอลคริจ ของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality A ward, MBNQA) ถูกประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1987 โดยนำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Award : TQM) และมอบรางวัล ก่อตั้งโดยสภา Congress ในปี 1987 โดยออกเป็น Public Law 100-170 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคมค.ศ. 1987 ดูแลและควบคุมโดย The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology (NIST) เนื่องจากสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในช่วงศตวรรษที่ 1980 และผู้นำของอุตสาหกรรมและรัฐบาลมีความเห็นว่าเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบริษัทในอเมริกา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้การออกกฎหมายดังกล่าวก่อให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบใหม่ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน มีการก่อตั้งมูลนิธิ MBNQL ในปี ค.ศ. 1988 โดยหลังจากประกาศใช้เกณฑ์รางวัลนี้ทำให้เศรษฐกิจของสหรัฐก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่อง เป็นเหตุให้ประเทศต่าง ๆ นำมาปรับประยุกต์ใช้ในประเทศของตนเอง บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ

1. ช่วยปรับปรุงวิธีการและความสามารถในการทำงาน และผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

2. กระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ

3. เป็นเครื่องมือที่สามารถมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการ รวมถึงเป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กร

มีวัตถุประสงค์เพื่อยกย่องบริษัทในสหรัฐอเมริกา ที่ประสบความสำเร็จในด้านคุณภาพและการดำเนินการธุรกิจ และเพิ่มความตื่นตัวเกี่ยวกับความสำคัญของคุณภาพ และการดำเนินการที่ดีเลิศ ให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (สุขุม มั่นคง, 2554) โดยแบ่งเป็น 4 รางวัล ได้แก่ 1) ภาคธุรกิจการผลิต 2) ภาคธุรกิจบริการ 3) ภาคการศึกษา และภาควิทยาศาสตร์สุขภาพ มีการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ หรือองค์ประกอบในการตรวจสอบความเป็นเลิศ 7 ด้าน ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) เป็นเกณฑ์ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ว่ามีการชี้นำองค์กรอย่างไร มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างไร และปฏิบัติตนในฐานะพลเมืองที่ดีอย่างไร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตรวจสอบการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติการสำคัญ

3. การเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus) ตรวจสอบว่าองค์กรมีการกำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาดอย่างไร

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Measurement, analysis, and knowledge management) ตรวจสอบการบริหาร การใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการสำคัญขององค์กร และระบบบริหารสมรรถนะขององค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource focus) ตรวจสอบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการบริการบุคลากรให้สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

6. การบริหารกระบวนการ (Process Management) ตรวจสอบกระบวนการผลิต การจัดส่ง และการสนับสนุนสำคัญ ว่าได้รับการออกแบบ บริหาร และปรับปรุงอย่างไร

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result) ตรวจสอบสมรรถนะและการปรับปรุง ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า สมรรถนะทางด้านการเงินและการตลาด การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ สมรรถนะในการดำเนินงาน

เกณฑ์ในการประเมินรางวัล

เริ่มตั้งแต่องค์กรสมัครขอรับรางวัลเขียนผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินแต่ละหมวดส่งให้กับ National Institute of Standards and Technology (NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการ มีการประเมินใบสมัคร ข้อมูลโดยคณะกรรมการตรวจสอบอิสระประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและภาคเอกชน โดยจะดูการบรรลุผลการปรับปรุงใน 7 หมวด

มีคะแนนรวม 1,000 คะแนน องค์กรที่ผ่านเกณฑ์ต้องได้คะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 700 คะแนน และองค์กรที่ขอเข้ารับการตรวจประเมินจะได้รับรายงานสรุปเกี่ยวกับจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาจากคณะกรรมการ (พิชญ์ ประโมจนีย์, 2550)

การประเมินโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) เป็นเกณฑ์การวัดคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบไปด้วยเกณฑ์ 7 หมวด

ภาพที่ 2.5 ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวด

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพ

การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.19.

การประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ประเมินกระบวนการ (หมวด 1-6) และประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7) กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่สถาบันทำให้งานสำเร็จ โดยเกณฑ์ EdPEx จะช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง มีวิธีการอย่างไรที่ทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของหน่วยงานเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพอย่างไร

2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีวิธีการนำแนวทางที่สำคัญไปใช้ อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานอย่างไร

3. การเรียนรู้ มีการประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดี มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในหน่วยงาน มีองค์ความรู้ใหม่และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างไร

4. การบูรณาการ แนวทางที่สะท้อนถึงสิ่งที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และในส่วนประเมินผลลัพธ์จะช่วยให้หน่วยงานทราบผลการดำเนินการใน 4 มิติ ดังนี้

4.1 ระดับ มีระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัวชี้วัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

4.2 แนวโน้ม ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือน้อยลงกว่าเดิม

4.3 การเปรียบเทียบ ผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบกับหน่วยงานอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบเคียงคู่แข่ง หรือผู้นำในวงการ

4.4 การบูรณาการ มีการแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ และจำเป็นของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมีการใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจหรือไม่อย่างไร

โดยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะมีทั้งหมด 6 หมวด 1000 คะแนน มีเกณฑ์และคะแนนดังนี้

ตารางที่ 2.4 หัวข้อเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวด	คะแนน
<u>โครงร่างองค์กร</u>	
1. ลักษณะองค์กร	
2. สภาวการณ์ขององค์กร	
<u>หมวด 1</u> การนำองค์กร	**120**
1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
2. การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
หมวด	**คะแนน**
<u>หมวด 2</u> กลยุทธ์	**85**
1. การจัดทำกลยุทธ์	45
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	**40**
<u>หมวด 3</u> ลูกค้า	**85**
1. ความคาดหวังของลูกค้า	40
2. ความผูกพันของลูกค้า	**45**

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

หมวด	คะแนน
<u>หมวด 4</u> การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	**90**
1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	45
2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45
<u>หมวด 5</u> บุคลากร	**85**
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	40
2. ความผูกพันของบุคลากร	45
<u>หมวด 6</u> ระบบปฏิบัติการ	**85**
1. กระบวนการทำงาน	45
2. ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	40
<u>หมวด 7</u> ผลลัพธ์	**450**
1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการ	120
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	80
3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล	80
5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด	**90**
<u>คะแนนรวม</u>	**1000**

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.23.

ตารางที่ 2.5 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1-6

คะแนน		คำอธิบาย
0% หรือ 5%	A :	ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบมีสารสนเทศเพียงผิวเผิน
	D :	แทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
	L :	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา
	I :	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบันแต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

คะแนน		คำอธิบาย
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A :	แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ
	D :	การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงาน
	L :	เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ
	I :	มีแนวคิดที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ไขปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A :	แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ
	D :	มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น
	L :	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ
	I :	แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มีตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A :	มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ
	D :	มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน
	L :	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ
	I :	แนวทางมีความสอดคล้องกับความจำเป็นโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	A :	ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ
	D :	มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

คะแนน		คำอธิบาย
	L :	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร
	I :	มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A :	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน
	D :	มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ
	L :	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้
	I :	แนวทางมีการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.83.

ตารางที่ 2.6 แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7

คะแนน		คำอธิบาย
0% หรือ 5%	Le :	ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้
	T :	ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ
	C :	ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
	I :	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

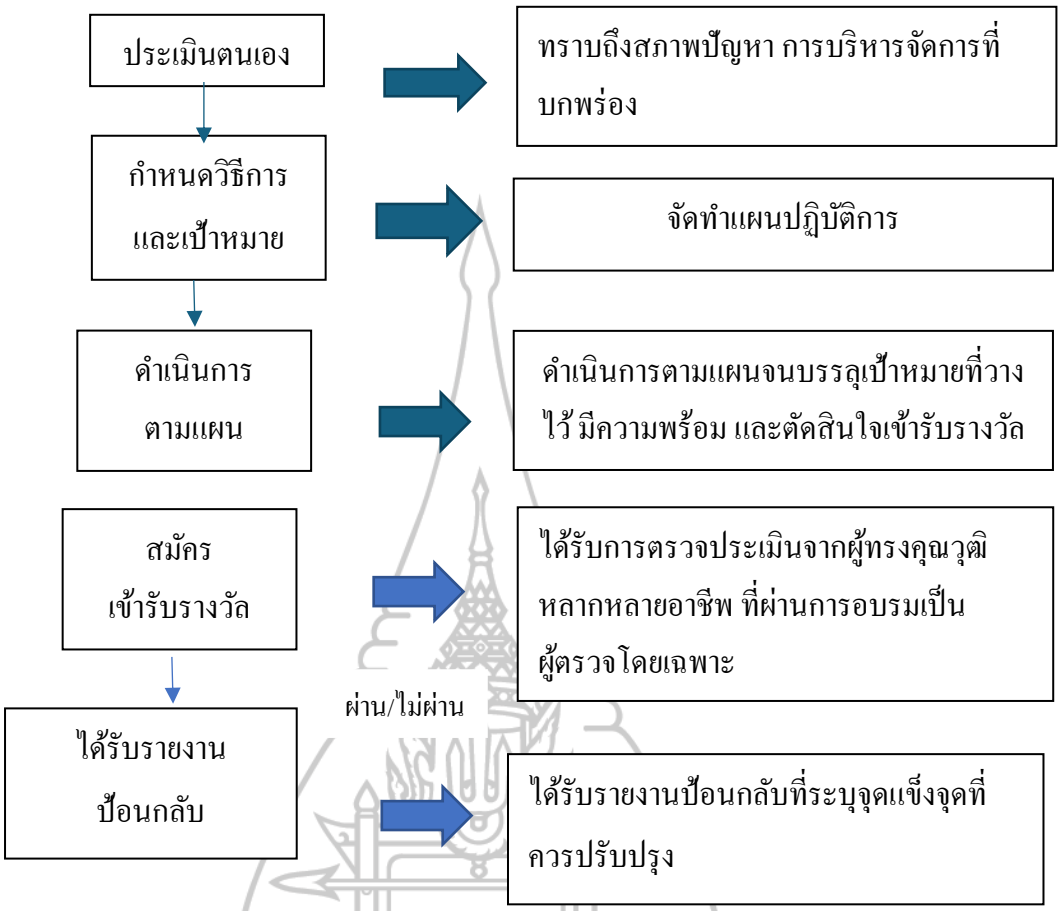
คะแนน		คำอธิบาย
10%, 15%, 20% หรือ 25%	Le :	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญตอบสนองต่อคำถาม
	T :	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ
	C :	แทบไม่มีหรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
	I :	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le :	มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ
	T :	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี
	C :	เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
	I :	มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%, 55%, 60% หรือ 65%	Le :	มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ
	T :	แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
	C :	ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องมีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ
	I :	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และกระบวนการที่สำคัญตามความต้องการที่สำคัญของลูกค้าตลาด และกระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le :	มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ
	T :	มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน
	C :	แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่องมีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงเปรียบเทียบรวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ
	I :	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

คะแนน		คำอธิบาย
90%, 95% หรือ 100%	Le :	มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อย่อยอย่างครบถ้วน
	T :	มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน
	C :	แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการและเป็นผู้นำในเชิงเปรียบเทียบในหลายด้าน
	I :	มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566, น.85.

การประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA เครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศ (ผ่านการขอรับรางวัล) เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร และเป็นข้อมูลลย้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล และมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างในการแข่งขัน ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ และผลลัพธ์ขององค์กร กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ โดยองค์กรสามารถบูรณาการการจัดทำผลงานขององค์กร เป็นการส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสริมสร้างภาพลักษณ์และความยั่งยืนขององค์กร และช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กร โดยเจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2562) องค์กรสามารถนำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเป็นกรอบประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลก ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการขององค์ได้และได้รับประโยชน์ทุกขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบการประเมินเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564, น.1-6.

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 11 ประการ

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)

9. การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)

10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)

11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วิธีการประสิทธิ์องค์กรณ์ตามเกณฑ์ TQA ได้แก่การตอบคำถามตามเกณฑ์ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยองค์กรจะต้องสำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงให้คลอบคลุมทั้ง 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ โดยในการตอบคำถามนั้น เพียงแค่ระบุว่าเป็นกระบวนการหรือผลลัพธ์นั้น ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา องค์กรต้องสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ ในหมวดที่ 1-6 ใน 4 มิติ ได้แก่

1. แนวทาง ได้แก่ องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ เป็นระบบ และประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กร

2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในงานที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้ มีการประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กร มีการแบ่งปันภายในองค์กร องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. การบูรณาการ ได้แก่ มีแนวทางต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 2.7 แนวทางการให้คะแนนกระบวนการตามเกณฑ์ TQA หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน มีสารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน/ไม่ตรงประเด็น (A) - แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) - ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง. มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา.(L) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	- ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) - การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D) - ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) - ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) - เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
70%, 75%, 80%, หรือ 85%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ. ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)
90%, 95%, หรือ 100%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปัน (I) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)

ที่มา : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562), เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564, น.163

ตารางที่ 2.8 แนวทางการให้คะแนนกระบวนการตามเกณฑ์ TQA หมวด 7

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน (Le) - ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่ (T) - ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ (T) - แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) - เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่อง ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ (Le) - แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) - ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่ (I)

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
70%, 75%, 80%, หรือ 85%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ (Le) - มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร (T) - มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ (I)
90%, 95%, หรือ 100%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน (Le) - มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร (I) - แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ (I)

ที่มา : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562), เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564, น.165

ตารางที่ 2.9 หัวข้อเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ TQA

หมวด	คะแนน
โครงร่างองค์กร	
1. ลักษณะองค์กร	
2. สภาวการณ์ขององค์กร	
หมวด 1 การนำองค์กร	**110**
3. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
4. การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ในสังคม	50
หมวด 2 กลยุทธ์	**95**
3. การจัดทำกลยุทธ์	45
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
หมวด 3 ลูกค้า	**95**
3. ความคาดหวังของลูกค้า	45
4. ความผูกพันของลูกค้า	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	**100**
3. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	55
4. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45
หมวด 5 บุคลากร	**100**
3. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
4. ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	**100**
3. กระบวนการทำงาน	55
4. ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	45
หมวด	**คะแนน**
หมวด 7 ผลลัพธ์	**400**
6. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
7. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70
8. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70
9. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
10. ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

หมวด	คะแนน
<u>คะแนนรวม</u>	**1000**
หน่วยงานหรือองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ด้วยคะแนน 651 ขึ้นไป จะได้รับรางวัล TQA	
หน่วยงานหรือองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ด้วยคะแนน 351 ขึ้นไป จะได้รับรางวัล TQC	

ที่มา : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, ( ) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564, น.11

จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการบริหารงานซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ รวมถึงยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยการนำองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์กร โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษา มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถยกระดับและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ได้มีการนำการเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้สถาบันอุดมศึกษาใช้ในการประเมินองค์กรของตน เพื่อช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยองค์กรจะบรรลุผลตามเป้าหมายต้องอาศัยหมวด 1 การนำองค์การ คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การในทุกด้าน ในหมวด 7 และเกิดผลกระทบนำไปสู่การบรรลุแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ก็ได้มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ให้สอดรับกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลเต็มที่ต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุง และการทำให้ผลการดำเนินการดีอย่างต่อเนื่อง

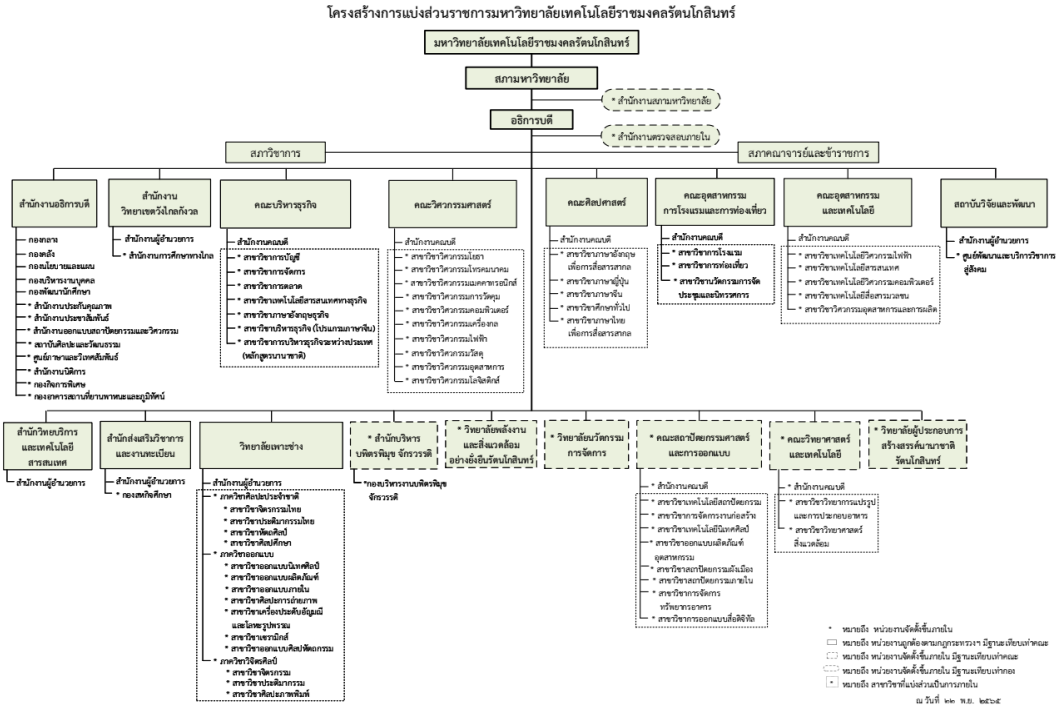
5. ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2548 ถูกกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีหน้าที่ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม บริหารงานภายใต้การกำกับดูแล

ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สป.อว.) โดยในพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลขึ้น 9 แห่ง ดังนี้

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

มีการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยตามกฎกระทรวง ประกาศกระทรวง และมติสภามหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ที่มา : กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
(จากเว็บไซต์ www.rmutr.ac.th)

ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สายวิชาการ และสายสนับสนุน

สายวิชาการ

ระดับปริญญาตรี ได้แก่

1. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีการจัดการเรียนการสอนที่ศาลายา และวิทยาเขตวังไกลกังวล
2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
3. คณะบริหารธุรกิจ มีการจัดการเรียนการสอนที่ศาลายา, บพิตรพิมุข จักรวรรดิ และวิทยาเขตวังไกลกังวล
4. คณะศิลปศาสตร์ มีการจัดการเรียนการสอนที่ศาลายา, บพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาเขตวังไกลกังวล และวิทยาลัยเพาะช่าง
5. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
6. คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว
7. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
8. วิทยาลัยเพาะช่าง
9. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์

ระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ และ วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนรัตนโกสินทร์

สายสนับสนุน

1. สถาบันวิจัยและพัฒนา
2. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
3. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. สำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล
5. สำนักงานอธิการบดี
6. กองกลาง
7. กองคลัง
8. กองนโยบายและแผน
9. กองบริหารงานบุคคล
10. กองพัฒนานักศึกษา
11. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
12. สำนักงานตรวจสอบภายใน
13. สำนักงานประกันคุณภาพ
14. สำนักงานประชาสัมพันธ์
15. สำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม
16. สำนักงานนิติการ
17. สำนักบริหารบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
18. สำนักงานศึกษาทางไกล
19. สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม
20. กองบริหารงานบพิตรพิมุข จักรวรรดิ

21. กองอาคารสถานที่ยานพาหนะและภูมิทัศน์ 22. กองกิจการพิเศษ

23. กองสหกิจศึกษา 24. ศูนย์ภาษาและวิเทศสัมพันธ์

25. ศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการสู่สังคม

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการจัดการเรียนการสอน และบริหารงานอยู่ 4 พื้นที่ได้แก่ พื้นที่ศาลายา เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิการบดี และจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ตั้งอยู่เลขที่ 264 ถนนจักรวรรดิ แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร 10100 เป็นพื้นที่จัดการศึกษาที่เก่าแก่ที่สุด ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 เดิมชื่อ “โรงเรียนวัดบพิตรพิมุข” หรือ “โรงเรียนวัดเชิงเลน” วิทยาลัยเพาะช่าง ตั้งอยู่เลขที่ 86 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200 เป็นสถาบันการศึกษาทางด้านศิลปหัตถกรรม แรกเริ่มของประเทศไทย ที่ดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2456 จนถึงปัจจุบัน และวิทยาเขตวังไกลกังวล ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม เลขที่ 242 ตำบลหนองแก อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานนามว่า “วิทยาเขตวังไกลกังวล” จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2533

ในส่วนของการบริหารจัดการ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี ที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งงบประมาณรายได้ รายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้ในหน่วยงาน โดยในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ฉบับปีพ.ศ. 2565 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2566 มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และโอกาสในการดำเนินการ เพื่อเป็นการศึกษาองค์ประกอบภายในมหาวิทยาลัย ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหารจัดการ ภายใต้ วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยแห่งการขับเคลื่อนเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติสู่สังคมการประกอบการ เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” และพันธกิจเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไว้ ได้แก่ “ส่งเสริมสังคมการประกอบการยุคดิจิทัลวิถีใหม่ ด้วยการสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แข่งขันได้” (To promote entrepreneurship in the novel digital society through technology and innovation creations)

มีภารกิจหลัก ดังต่อไปนี้

1. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี การสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการอย่างยั่งยืน

2. สร้างผลงานวิจัย องค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติและนานาชาติ

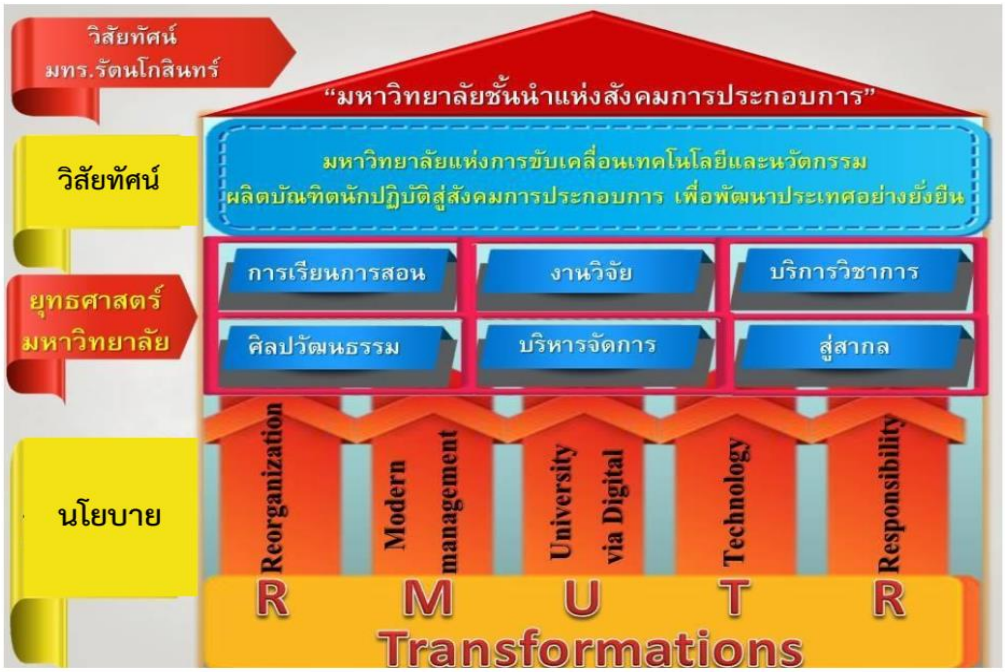
3. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของประชากรทุกช่วงวัยภายใต้แนวความคิดสร้างสรรค์สู่สังคมการประกอบการยุคดิจิทัล

4. บูรณาการความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

5. บริหารจัดการองค์กรด้วยธรรมาภิบาลเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน

6. ขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล

มีการนำนโยบายการบริหารสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล ดังภาพ



ภาพรวมวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารจัดการ

ภาพที่ 2.8 ภาพรวมวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย

ที่มา : แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 – 2570 (2566), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ น. 35 (จากเว็บไซต์ www.rmutr.ac.th)

จากยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมหาวิทยาลัยได้เพิ่มยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ และสู่สากล เพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และแนวคิดการบริหารจัดการ “RMUTR Transformations” โดยแนวคิดดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน ด้วยการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย และพัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกได้ดีขึ้น และจากวิสัยทัศน์และแนวคิดการบริหารจัดการ “RMUTR Transformations” มหาวิทยาลัยได้นำนโยบายการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ไว้ดังนี้

1. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ

2. ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

3. บริการวิชาการ/การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน

6. พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล

โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดเป้าหมาย นโยบายการบริหาร กลยุทธ์ และตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ไว้ชัดเจนในแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงได้มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Monitoring & Evaluation System ซึ่งเป็นระบบติดตามที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อผลลัพธ์ วัดความก้าวหน้าของผลผลิตที่นำไปสู่ความสำเร็จระดับผลลัพธ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนา (แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) ดังนี้

ตารางที่ 2.10 ประเด็นยุทธศาสตร์และจำนวนตัวชี้วัด

ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนเป้าหมายหลัก	จำนวนตัวชี้วัด	จำนวนกลยุทธ์
1. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ	1	12	38
2. ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ	1	8	15
3. บริการวิชาการ/การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย	1	3	12
5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมและ 6. ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย	1	2	9
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาลและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน	1	10	29
6. พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล	1	5	8

ที่มา : แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 – 2570 (2566), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ซึ่งในแต่ละตัวชี้วัดจะมีการกำหนดค่าเป้าหมาย เพื่อวัดผลประสิทธิผลในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อวัดประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยสามารถเทียบเคียงเทียบผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEx (หมวด 7) และประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

ตารางที่ 2.11 เทียบเคียงผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEx กับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์ (มาจากเกณฑ์ EdPEx หมวด 7 ฉบับปี 2563-2566)	**เทียบเคียง ผลลัพธ์กับประสิทธิผล**	**ประสิทธิผลตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัย** มาจากแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2565 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)
- ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ	-พัฒนาหลักสูตร -พัฒนากระบวนการทำงาน	- ด้านการเรียนการสอน - ด้านบริหารจัดการ - ด้านสู่สากล -ด้านการวิจัย
- ด้านลูกค้า	-ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้รับบริการ -สร้างความผูกพันในองค์กร	- ด้านการเรียนการสอน - ด้านบริหารจัดการ
- ด้านบุคลากร	-พัฒนาบุคลากรทุกระดับ -สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย และสิทธิประโยชน์ -สร้างความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจ	- ด้านบริหารจัดการ
- ด้านการนำองค์กร	-ผลลัพธ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	- ด้านการเรียนการสอน -ด้านการวิจัย - ด้านบริหารจัดการ - ด้านสู่สากล - ด้านการบริการวิชาการ - ด้านศิลปวัฒนธรรม
- ด้านงบประมาณการเงิน		- ด้านบริหารจัดการ

ซึ่งนอกจากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยแล้ว มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับการบริหารงานตาม

หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและบุคลากร โดยได้มีการออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2566 กำหนดธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยไว้ 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติด้านต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม รวมถึงยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ด้านภาระรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมถึงมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และมีการจัดวางระบบการแก้ไขปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่เกิดขึ้นได้

3. ด้านความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ถิ่นกำเนิด ชายหญิง สภาพทากายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ความเชื่อทางศาสนา เพศ อายุ และอื่น ๆ และต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการของกลุ่มบุคคลที่ด้อยโอกาส

4. ด้านการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่คณะ และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

5. ด้านการมีส่วรร่วม และการพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation) หมายถึง ต้องรับฟังความเห็นของประชาชน เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

6. ด้านการเปิดเผยและความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ วางระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปโดยง่าย

7. ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม และต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัย

8. ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนอง

ความต้องการต่อความคาดหวังของประชาชน สร้ากระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

9. ด้านการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

10. ด้านนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

นอกจากจะกำหนดธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย แล้วยังกำหนดธรรมาภิบาลของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อวางแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีไว้ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามนโยบาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม่ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง และป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการเสนอเรื่องไปยังผู้บังคับบัญชา หรือในการเสนอเรื่องไปยังผู้บริหาร ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนร่วม อันเป็นสาเหตุของการร้องเรียนและฟ้องร้องผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัย

3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดภัยจากการทุจริต โดยคำนึงถึงจรรยาบรรณของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

4. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติงานรักษาความลับของมหาวิทยาลัย ตามที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนสอดส่อง ดูแล ระมัดระวังมิให้เอกสารหรือข้อมูลอันเป็นความลับรั่วไหล หรือตกไปถึงผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ยังได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีกลไกในการควบคุมภายในและการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตประพฤติมิชอบ โดยกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอีกด้วย

สำหรับการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มาใช้ในการประเมินมหาวิทยาลัยโดยเริ่มจากการศึกษาความพร้อมการดำเนินงาน และศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจากการศึกษาความพร้อมการดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEx ของมหาวิทยาลัย พบว่า

มีการดำเนินงานที่เป็นแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และบางหมวดหรือหัวข้อมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยหมวดที่มีความพร้อมมากที่จุด ได้แก่ หมวดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx ของมหาวิทยาลัย พบว่าในแต่ละหมวดมีการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA มีการเรียนรู้ในระดับองค์การ มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ โดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญในแต่ละหมวดและมีการใช้ระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยควรนำมาเป็นแนวทางคือ การกำหนดนโยบายการดำเนินการ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และมีการกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นระยะโดยผู้บริหาร การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประมวลผลข้อมูล และใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการดำเนินการ คือ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การดำเนินการ การประเมิน และการปรับปรุง (กุลพัทธ์ กุลชาติดิลก และเมธิชญญ์ ปรัชญ์ชญางกูร, 2562) ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงได้มีการประชุม หารือกำหนดเป็นนโยบายในการประกันคุณภาพการศึกษายกระดับคุณภาพ IQA สู่ EdPEx โดยได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบหน่วยงานนำร่อง ในการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีผลประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดี และทีมผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

อนาคตของเส้นทางคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความมุ่งมั่นที่ให้ทุกคณะ/วิทยาลัย เข้าสู่เส้นทางการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx มาใช้ในการประกันคุณภาพ จึงกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานตามเส้นทางโดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 2/2566 ในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2566 ดังนี้

ตารางที่ 2.12 เส้นทางคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กลุ่มที่	คณะ/วิทยาลัย	ปีงบประมาณ 2566/ ปีการศึกษา 2565	ปีงบประมาณ 2567/ ปีการศึกษา 2566	ปีงบประมาณ 2568/ ปีการศึกษา 2567	ปีงบประมาณ 2569/ ปีการศึกษา 2568
1.	1. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 2. คณะบริหารธุรกิจ 3. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

กลุ่มที่	คณะ/วิทยาลัย	ปีงบประมาณ 2566/ ปีการศึกษา 2565	ปีงบประมาณ 2567/ ปีการศึกษา 2566	ปีงบประมาณ 2568/ ปีการศึกษา 2567	ปีงบประมาณ 2569/ ปีการศึกษา 2568
2.	1. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ 2. คณะศิลปศาสตร์ 3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4. คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว 5. วิทยาลัยเพาะช่าง 6. วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ 7. วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนรัตนโกสินทร์ 8. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์	ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ สกอ. (เดิม)	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
3.	มหาวิทยาลัย	ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ สกอ. (เดิม)	ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ สกอ. (เดิม)	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ที่มา : นโยบายอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ ยกระดับคุณภาพ IQA สู่ EdPEx

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

พิชญ์ ประโมจนีย์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2549 จากกลุ่มองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น และองค์กรที่ประยุกต์ระบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า

และตลาด 2) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีอิทธิพลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 4) การมุ่งเน้นทรัพยาการบุคคล มีอิทธิพลต่อการจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ 5) การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยทั้งหมดสอดคล้องตามทฤษฎีของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และงานวิจัยที่ผ่านมา และพบว่าผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์บางส่วนมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกับการจัดการกระบวนการ 2) ความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กับการจัดการกระบวนการ 3) ความสัมพันธ์ของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับการจัดการกระบวนการ และกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ปภาศรี บัวสวรรค์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กับการบริหารการศึกษา ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบแนวทางการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับการบริหารการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา 3) ปัญหาในการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับการบริหารการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 4) หาแนวทางการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐควบคู่กับการบริหารการศึกษาในระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการที่มีรูปแบบการดำเนินงาน การบริหารงานและวัตถุประสงค์การให้บริการแตกต่างกับระบบ ราชการทั่วไป เน้นการดำเนินงานและบริหารด้านการศึกษามากกว่ารูปแบบอื่น ภายใต้ระบบการรักษาคุณภาพตามกฎหมายการศึกษาซึ่งก็คือระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยการนำระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา มีความความซ้ำซ้อนกับระบบประกันคุณภาพ และเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากรที่เป็นผู้รับผิดชอบ และคณะทำงาน PMQA ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ ทั้งเจ้าหน้าที่และคณะทำงานไม่มีผลต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษา แต่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานและผู้รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพแต่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมเพศ อายุ สถานะ อายุงานไม่มีผลต่อการประกันคุณภาพ และการบริหารจัดการภาครัฐ

วรรณา ทองแบน และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาธิบาล และประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ศึกษาระดับความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาธิบาลและประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) ศึกษาระดับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาธิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับธรรมาภิบาล และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยธรรมาภิบาลและประสิทธิผล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับต่ำต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญสทางสถิติ และธรรมาภิบาลมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูงมาก ต่อประสิทธิประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและธรรมาภิบาลสามารถร่วมกันทำนายความผันแปรของประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 87.60

สุภาพร นพเก้า (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในองค์การและการรับรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาระดับการสื่อสารของบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) 2) ศึกษาการรับรู้ของบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการรับรู้ของบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการสื่อสารของบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx) อยู่ในระดับมาก 2) การรับรู้ด้านความรู้และความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศอยู่ในระดับปานกลาง 4) ความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารและการรับรู้ของบุคลากร พบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับ 0.01 5) ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ ปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจ อยู่ในระดับปานกลาง ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ให้กับบุคลากรและการสื่อสารในองค์การ

ชาติชัย อุดมกิจมงคล (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน ของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หลักนิติธรรม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก รองมา คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักคุณธรรม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลการบริหารงาน ของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนครในภาพรวม อยู่ในระดับมา เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีประสิทธิผลการบริหารอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาองค์การ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และ 3) อิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ .939 และยังพบว่าอิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผลการบราหรงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 88.20 ส่วนอีกร้อยละ 11.80 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพพล ไชยสุระ(2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2) ศึกษาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

โดยผลการศึกษาพบว่า 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหรือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ

และรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลองค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square =4.72 df = 29 P-value = 0.99 RMSEA = 0.13 CN = 672.09 GFI = 0.99 AGFI = 0.96) และ 3) แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย พัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้ร้อยละ 33.05

สังวรณ์ งัดกระโทก (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจในการประเมินคุณภาพ ภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย เพื่อศึกษา 1) สังเคราะห์กระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจของสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ 2) สังเคราะห์แนว ปฏิบัติในการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจในการประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ 3) พัฒนาเครื่องมือวัดกระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ สำหรับประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ตรวจสอบความเหมาะสมของเกณฑ์คุณภาพ ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บอลดริจ สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) พัฒนาแนว ทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ สำหรับประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า 1) กระบวนการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจ เน้นการประเมินตนเอง และการปรับปรุงงาน โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจ และรูบริคเพื่อเป็นแนวทางในการสะท้อนการดำเนินงานของสถานศึกษา และการดำเนินงานแก้ไขปัญหากระบวนการบริหาร 2) ผลการสังเคราะห์แนวปฏิบัติในการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจในการประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ พบประเด็นที่สำคัญ ในเรื่องแนวคิด หลักการของการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ ตัวชี้วัด และกระบวนการประเมิน 3) การพัฒนาเครื่องมือวัดกระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์มบอลดริจ ได้แก่ แบบวัดกระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ และแบบประเมินตนเอง เกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์การทำงาน 4) การตรวจสอบความเหมาะสมของเกณฑ์คุณภาพตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

มัลคอล์มบอลดริจสำหรับประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับนักเรียน สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หรือการวิเคราะห์ผลการทำงานและการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับบุคลากร และการบริหารกระบวนการ ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) แนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ สำหรับประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) กำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำหรับการประเมินจำนวน 7 องค์ประกอบ 17 ตัวชี้วัด 2) กระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การประเมินตนเอง โดยมุ่งเน้นการประเมิน ด้านกระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ในด้านวิธีการทำงาน กระบวนการสำคัญทั่วทั้งองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร กระบวนการทำงานแก้ปัญหาปัจจุบัน และความต้องการขององค์กรในอนาคต ส่วนผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เน้นการประเมินในด้านระดับความสำเร็จ บอกแนวโน้มผลการปฏิบัติงาน การเทียบเคียงกับมาตรฐาน (Benchmarking) การใช้ผลการประเมินเพื่อตัดสินใจปรับปรุงงาน และการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

สุทธิพงษ์ พันวิลัย (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ต่อคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและผู้นำขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ คุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพการบริการภาครัฐ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 86.70

เบญจพร นาทราย และ ชาญวิทย์ หาญรินทร์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการยอมรับนับถือเป็นตัวแปลสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมี ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ส่วนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์ไปทิศทางบวกทุกด้าน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการโน้มน้าวจิตใจ และผล สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับจากตัวแปรที่มีค่าสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีความริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

เทียนชัย อร่ามหยก (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มีผลต่อลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศและลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และ 4) หารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม ปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) โดยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแนวทางสำคัญในการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด 3 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผลการดำเนินการ และ 3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยสำคัญและคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ได้แก่ ปัจจัยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และปัจจัยโครงสร้างองค์กร ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยหหุคูณ พบว่าตัวแปรปัจจัยการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร มีอิทธิพลสูงสุดต่อลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับปัจจัยการบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรและปัจจัยความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานนั้น มีอิทธิพลสูงสุดต่อการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ

พระมหาชัย บูรณะ, ธรรมนิตย์ วราภรณ์, ชัยยศ จินารัตน์ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรในวิทยาลัยสงฆ์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2) พิจารณาและสืบค้นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล ที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร 3) อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล ที่สามารถพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร และ 4) เสนอแนะลักษณะภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่น ๆ ของหลักธรรมาภิบาล ที่ผู้นำในวิทยาลัยสงฆ์สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรในวิทยาลัยสงฆ์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาลที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระดับมากถึงมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) อิทธิพลที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีอิทธิพลร่วมกันกับหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม นิติธรรม และความโปร่งใส โดยทั้ง 5 ตัวแปรมีอิทธิพลร่วมกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การพัฒนาประสิทธิผลของวิทยาลัยสงฆ์นั้น จำเป็นต้องพัฒนาผ่าน รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำตามสบาย ร่วมกับส่วนประกอบสำคัญตามหลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย นิติธรรม การมีส่วนร่วม และความโปร่งใส โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมแสดงความเห็นที่ต้องแสดงความเคารพต่อความแตกต่างเหล่านั้นอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติไปจนถึงการเปิดเผยข้อมูลจากการทำงานของทุกคนในวิทยาลัย เพื่อมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์เชิงสร้างสรรค์กับวิทยาลัย และด้วยเหตุนี้ทำให้ความเห็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร หรือวิทยาลัยสงฆ์ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างต่อประสิทธิผลขององค์กรได้

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Dorothy; & Torrance (2001) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า มียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ประการที่จะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้

ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจแก่ทุกฝ่ายงานในการทำงาน 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

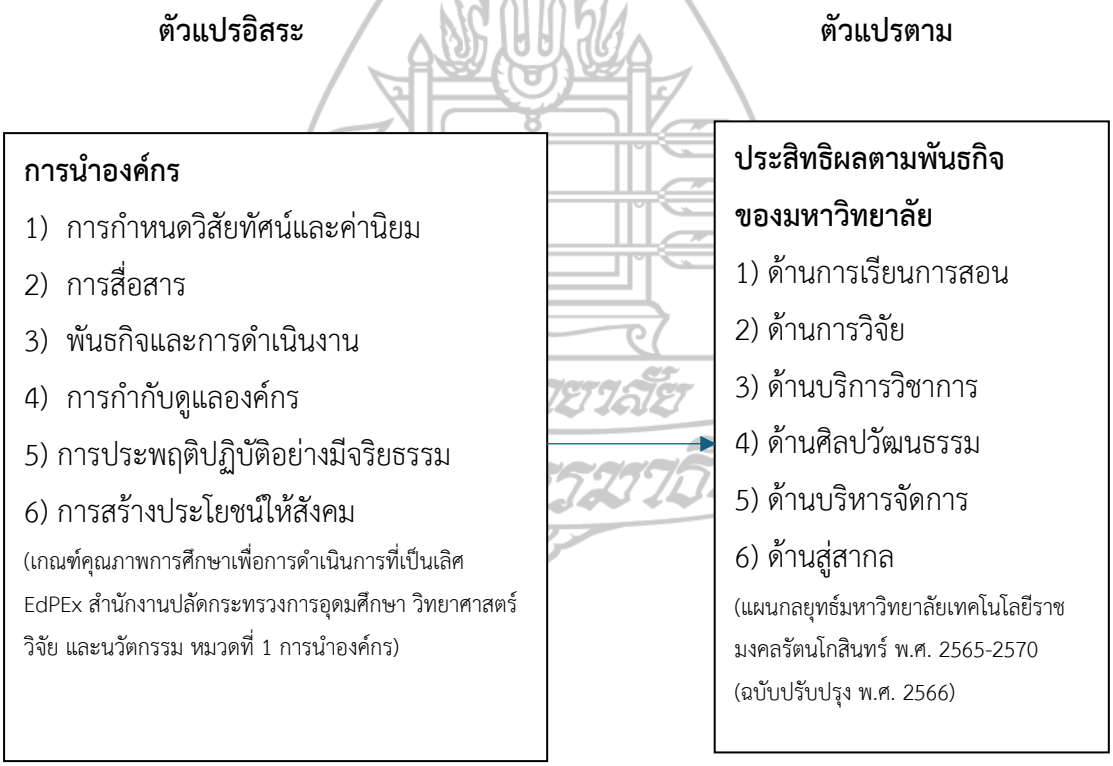
Thompson (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล และอิทธิผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่า พื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจในภาวะผู้นำมีอิทธิผล ต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ การรับรู้เกี่ยวกัลักษณะงานหลักและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับหลักการในการประเมินตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ ส่วนพื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจพบว่า มีผลโดยตรงของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำและบางส่วนผ่านทางและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานหลัก

Carly Jean Hall (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษา:การวิเคราะห์เนื้อหาวรรณกรรมร่วมสมัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวคิดในเรื่องความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยสามารถอธิบายแนวทางเชิงสัมพันธ์และครอบคลุมต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ร่วมถึงการมีส่วนร่วมและการไตร่ตรองตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล การเสริมพลังให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินการวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งแตกต่างจากมุมมองเดิมที่มองผู้นำมุมมองเดียวของความรู้ต่อทัศนคติที่ให้คุณค่ากับบริบท และอำนาจที่แบ่งปัน

Joann Berekoff (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่องกรอบการพัฒนาผู้นำ การสร้างกรอบการพัฒนาผู้นำภายในสาขาภาษีทรัพย์สิน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างกรอบการพัฒนาผู้นำภายในสาขาภาษีทรัพย์สิน โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่มีทักษะฝังตัวและความสามารถที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ 2) เพื่อระบุเครื่องมือและแนวทางในการยกระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานสาขาภาษีทรัพย์สินเพื่อการพัฒนาผู้นำ ผลการวิจัยกรอบในการพัฒนาผู้นำได้นำเสนอแบบจำลองแบบบูรณาการ แบบจำลองสมรรถนะ และแบบจำลองทักษะ โดยแต่ละโมเดลเป็นเครื่องที่ยอดเยี่ยมสำหรับกรอบการพัฒนาผู้นำ และการให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน และการดำเนินการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำ รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะที่เป็นคุณลักษณะ ทักษะ หรือความสามารถที่คิดไว้ สำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ

7. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์ EdPEx .ในหมวดที่ 1 ซึ่งปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือผู้บริหารที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของมหาวิทยาลัยไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งมหวิทยาลัย และนอกจากนี้ ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง และการยอมรับความผิดพลาด รวมถึงโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย จนเกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx ในหมวดที่ 7 เป็นผลการดำเนินการทุกด้านของสถาบันที่ตอบสนองเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 ด้าน โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดังนี้

7.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธ์กิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคม นำมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวักรรม ฉบับปี 2563 – 2566 ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวัดไว้ 7 หมวด โดยผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาที่หมวด 1 การนำองค์กรของผู้บริหาร และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ ด้านสู่สากล

ตัวแปรประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย นำมาจาก ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2565-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2566โดยยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ **ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** โดยมหาวิทยาลัยได้เพิ่มยุทธศาสตร์**ด้านบริหารจัดการ และสู่สากล** เพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และแนวคิดการบริหารจัดการ “RMUTR Transformations” โดยแนวคิดดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืนด้วยการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย และพัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกได้ดีขึ้น และจากวิสัยทัศน์และแนวคิดการบริหารจัดการ “RMUTR Transformations” มหาวิทยาลัยได้นำนโยบายการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ไว้ดังนี้

1. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ (ด้านการเรียนการสอน)

2. ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ (ด้านการวิจัย)

3. บริการวิชาการ/การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย (ด้านบริการวิชาการ)

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย (ด้านศิลปวัฒนธรรม)

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน (ด้านบริหารจัดการ)

6. พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล (ด้านสู่สากล)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหารกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์ และทบทวนวรรณกรรม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ได้แก่ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา จำนวน 81 คน รวมทั้งสิ้น 105 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล โดยมีรายละเอียดแต่ละหน่วยงานดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยแบ่งตามพื้นที่จัดการศึกษา 4 พื้นที่

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	พื้นที่	จำนวน
1	**ผู้บริหารระดับสูง**		**10**
	รองอธิการบดี	ศาลายา	8
	รองอธิการบดี	บพิตรพิมุขจักรวรรดิ	1
	รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตวังไกลกังวล	วิทยาเขตวังไกลกังวล	1
2	**ผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัย**		**14**
	คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	ศาลายา	1
	คณบดีคณะบริหารธุรกิจ	บพิตรพิมุขจักรวรรดิ	1
	คณบดีคณะศิลปศาสตร์	บพิตรพิมุขจักรวรรดิ	1
	คณบดีคณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว	วิทยาเขตวังไกลกังวล	1
	คณบดีคณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	วิทยาเขตวังไกลกังวล	1
	คณบดีวิทยาลัยเพาะช่าง	เพาะช่าง	1
	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	ศาลายา	1
	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนรัตนโกสินทร์	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	ศาลายา	1

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	พื้นที่	จำนวน
	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	ศาลายา	1
3	**ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า (ได้แก่ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ และหัวหน้าภาควิชา)**		**81**
	คณะวิศวกรรมศาสตร์		
	รองคณบดี		4
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1
	คณะบริหารธุรกิจ		
	รองคณบดี		5
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	คณะศิลปศาสตร์		
	รองคณบดี		6
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว		
	รองคณบดี		3
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	วิทยาเขตวังไกลกังวล	
	รองคณบดี		3
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	วิทยาลัยเพาะช่าง	เพาะช่าง	
	รองผู้อำนวยการ		3
	หัวหน้าภาควิชา		3
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	พื้นที่	จำนวน
	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	ศาลายา	
	รองคณบดี		3
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ศาลายา	
	รองคณบดี		3
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		1
	วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน รัตนโกสินทร์	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		2
	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		2
	วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์ นานาชาติ รัตนโกสินทร์	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		3
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1
	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		3
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1
	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		3
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1
	สถาบันวิจัยและพัฒนา	ศาลายา	
	รองผู้อำนวยการ		3
	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ		1

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	พื้นที่	จำนวน
	ผู้อำนวยการกองกลาง	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองคลัง	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	ศาลายา	1
	หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน	ศาลายา	1
	หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ศาลายา	1
	หัวหน้าสำนักงานประชาสัมพันธ์	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่ยานพาหนะและภูมิทัศน์	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการศูนย์ภาษาและวิเทศสัมพันธ์	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสำนักงานนิติการ	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองกิจการพิเศษ	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสถาบันศิลปะและวัฒนธรรม	ศาลายา	1
	หัวหน้าสำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาทางไกล	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบพิตรพิมุข จักรวรรดิ	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการสู่สังคม	ศาลายา	1
	ผู้อำนวยการกองสหกิจศึกษา	ศาลายา	1

2.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่า จำนวน 66 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 90 คน

ตารางที่ 3.2 ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของเครซี่และมอร์แกน

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ที่มา : Robert V.Krejcie and Earyle W. Morgan. 1970 อ้างใน ธีรวุฒิ เอกะกุล (2543)

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง เมื่อทราบขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษา โดยในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงศึกษาจากประชากรทั้งหมด 10 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด และกลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย ศึกษาจากประชากรทั้งหมด 14 คน และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกองและเทียบเท่า ศึกษาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ได้แก่ จำนวน 66 คน ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนผู้บริหารทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้บริหาร ดังปรากฏตาม

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนผู้บริหาร	สูตร	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล
1	คณะวิศวกรรมศาสตร์	5	90×5/105	4
2	คณะบริหารธุรกิจ	6	90×6/105	5
3	คณะศิลปศาสตร์	7	90×7/105	6
4	คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว	4	90×4/105	3
5	คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	4	90×4/105	3
6	วิทยาลัยเพาะช่าง	7	90×7/105	6
7	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	4	90×4/105	3
8	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4	90×4/105	3
9	วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนรัตนโกสินทร์	2	90×2/105	2
10	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	2	90×2/105	2
11	วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์	4	90×4/105	3
12	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	4	90×4/105	3
13	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	4	90×4/105	3
14	สถาบันวิจัยและพัฒนา	4	90×4/105	3
15	ผู้อำนวยการกองกลาง	1		
16	ผู้อำนวยการกองคลัง	1		
17	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	1		
18	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	1		
19	ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	1		
20	หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน	1		

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนผู้บริหาร	สูตร	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล
21	หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1		
22	หัวหน้าสำนักงานประชาสัมพันธ์	1		
23	ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่ยานพาหนะและภูมิทัศน์	1		
24	ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	1		
25	ผู้อำนวยการสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม	1	90×20/105	17
26	ผู้อำนวยการศูนย์ภาษาและวิเทศสัมพันธ์	1		
27	ผู้อำนวยการสำนักงานนิติการ	1		
28	ผู้อำนวยการกองกิจการพิเศษ	1		
29	ผู้อำนวยการสถาบันศิลปะและวัฒนธรรม	1		
30	หัวหน้าสำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล	1		
31	ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาทางไกล	1		
32	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบพิตรพิมุขจักรวรรดิ	1		
33	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการสู่สังคม	1		
34	ผู้อำนวยการกองสหกิจศึกษา	1		
	รวม	**105**		**66**

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหารกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน หัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่าแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหาร และพื้นที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (check List)

ตอนที่ 2 การนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการสอบถามเพื่อวัดประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเรียนการสอ
2) ด้านการวิจัย
3) ด้านบริการวิชาการ
4) ด้านศิลปวัฒนธรรม
5) ด้านบริหารจัดการ
6) ด้านสู่สากล

ในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นการสอบถามที่ใช้มาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยให้ค่าน้ำหนักแต่ละระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ที่ทำให้การบริการองค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Form) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
1. การนำองค์กร (Leadership)	หมายถึง ระบบการนำองค์กร อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่นำมาใช้ทั้งองค์กร เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบไปด้วยโครงสร้าง และกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาการ และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมถึงการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม	หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันมองภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน เพื่อให้การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย รวมถึงมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ	
	1. การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยมของมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	2. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 2 ข้อ 2
	3. มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ	ตอนที่ 2 ข้อ 3
1.2 การสื่อสาร	หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้สำหรับการสื่อสาร แลกเปลี่ยนนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร โต้ตอบแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงมีการทบทวน	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน	
	4. มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบสองทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	6. มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 6
1.3 พันธกิจและการดำเนินงาน	หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่บอกว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไร โดยการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก รวมถึงมีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจ และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย	
	7. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 7
	8. มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ตอนที่ 2 ข้อ 8

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	9 มีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจและกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 2 ข้อ 9
1.4 การกำกับดูแลองค์กร	หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ มีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย และมีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจงและตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือบุคคลภายนอกได้	
	10 มีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง	ตอนที่ 2 ข้อ 10
	11 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย	ตอนที่ 2 ข้อ 11
	12.มีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจง และตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือบุคคลภายนอกได้	ตอนที่ 2 ข้อ 12
1.5 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	**หมายถึง** วิธีการที่องค์กรปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณหรือจริยธรรมขององค์กร โดยมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มี	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	การบริหารงานตามวิธีปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงมีการติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร	
	13. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมี การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	ตอนที่ 2 ข้อ 13
	14. มีการบริหารงานตามวิธีปฏิบัติของผู้บริหารยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ขององค์การ	ตอนที่ 2 ข้อ 14
	15. มีการติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 15
1.6 การสร้างประโยชน์ให้สังคม	**หมายถึง** การที่องค์กรมีการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคม โดยให้ความสำคัญและกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก มีการส่งเสริม สนับสนุนการลดใช้พลังงาน การให้พลังงานหมุนเวียนทดแทน	
	16. มีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก	ตอนที่ 2 ข้อ 16
	17. มีการส่งเสริม สนับสนุนการลดใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	18. มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำหลักสูตรโดยเสริมกิจกรรมการ เรียนรู้ไว้ในหลักสูตร	ตอนที่ 2 ข้อ 18

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	หมายถึง ระดับความสามารถที่มหาวิทยาลัย จะบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งในเชิงผลลัพธ์ และกระบวนการ มีการกำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยมีภารกิจและยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และ ด้านสู่สากล	
2.1 ด้านการเรียนการสอน	หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายได้แก่ บัณฑิตมีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ บัณฑิตมีฐานคิดความเป็นผู้ประกอบการ บัณฑิตมีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน นักศึกษาได้รับรางวัลในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน พัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิตและภาคบริการเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งาน	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	สร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการและพัฒนาเพื่ออนาคต และจำนวนเงินที่สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงกับมหาวิทยาลัยหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์	
	1.ส่งเสริมบัณฑิตมีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ	ตอนที่ 3 ข้อ 19
	2. ส่งเสริมบัณฑิตให้มีฐานความคิดเป็นผู้ประกอบการ	ตอนที่ 3 ข้อ 20
	3. ส่งเสริมบัณฑิตให้มีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์	ตอนที่ 3 ข้อ 21
	4. บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน	ตอนที่ 3 ข้อ 22
	5. จำนวนรางวัลที่นักศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติ	ตอนที่ 3 ข้อ 23
	6. จำนวนหลักสูตรตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา	ตอนที่ 3 ข้อ 24
	7. หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน	ตอนที่ 3 ข้อ 25
	8. จำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus	ตอนที่ 3 ข้อ 26
	9. หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิตและภาคบริการาเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ	ตอนที่ 3 ข้อ 27

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	10. สนับสนุนให้นักศึกษามีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ	ตอนที่ 3 ข้อ 28
	11. หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน โดยใช้โจทย์วิจัยจากภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชนท้องถิ่น	ตอนที่ 3 ข้อ 29
	12. มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์	ตอนที่ 3 ข้อ 30
2.2 ด้านการวิจัย	หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านวิจัยโดยสร้างผลงานวิจัย องค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติและนานาชาติ ได้แก่ มีจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ มีโครงกวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG มีจำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ระหว่างหน่วยงานสถานประกอบการสถานศึกษา ทั้งในประเทศต่างประเทศ และมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ มีจำนวนครั้งที่ได้รับการอ้างอิงจากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	SCOPUS เพิ่มขึ้น และได้รับงบประมาณวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	
	13. จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	ตอนที่ 3 ข้อ 31
	14. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	ตอนที่ 3 ข้อ 32
	15. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ	ตอนที่ 3 ข้อ 33
	16. งานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการอ้างอิงจากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ SCOPUS	ตอนที่ 3 ข้อ 34
	17. การเพิ่มขึ้นของงบประมาณวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ	ตอนที่ 3 ข้อ 35
	18. จำนวนโครงการวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG	ตอนที่ 3 ข้อ 36

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	19. การเพิ่มขึ้นของผลงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เข้าร่วมแสดงในระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงผลงานที่ยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา	ตอนที่ 3 ข้อ 37
	20. จำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ระหว่างหน่วยงาน สถานประกอบการ สถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	ตอนที่ 3 ข้อ 38
2.3 ด้านบริการวิชาการ	หมายถึง มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของประชากรทุกช่วงวัย ภายใต้แนวความคิดสร้างสรรค์สู่สังคมการประกอบการยุคดิจิทัล ได้แก่ มีกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้ มีรายได้จากการบริการวิชาการเพิ่มขึ้น และมีจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น	
	21.จำนวนกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้	ตอนที่ 3 ข้อ 39
	22. การเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ	ตอนที่ 3 ข้อ 40
	23. การเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ	ตอนที่ 3 ข้อ 41
2.4 ด้านศิลปวัฒนธรรม	หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ได้แก่ มีองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย และ มีแหล่ง	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	เรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ	
	24. จำนวนความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 3 ข้อ 42
	25. จำนวนแหล่งเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ	ตอนที่ 3 ข้อ 43
2.5 ด้านบริหารจัดการ	หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ได้แก่ มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจของผู้รับบริการในแต่ละมิติในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มีจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญา และจำนวนอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นไปตามเป้าหมาย ผลการจัดอันดับการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ศูนย์ต่อปี และ มีรายได้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการจัดการศึกษา	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	26. การดำเนินการตามเกณฑ์การการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA	ตอนที่ 3 ข้อ 44
	27. การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายและสื่อสารระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ตเพื่อสนับสนุนการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล	ตอนที่ 3 ข้อ 45
	28.มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานของตัวเอง	ตอนที่ 3 ข้อ 46
	29. มีการส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิปริญญาเอก	ตอนที่ 3 ข้อ 47
	30. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำมีตำแหน่งทางวิชาการ	ตอนที่ 3 ข้อ 48
	31. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	ตอนที่ 3 ข้อ 49
	32. การให้บริการของมหาวิทยาลัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ตอนที่ 3 ข้อ 50
	33. การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านแอพพลิเคชั่นและโปรแกรมประยุกต์	ตอนที่ 3 ข้อ 51
	34. การให้บริการของมหาวิทยาลัยด้านห้องสมุด	ตอนที่ 3 ข้อ 52
	35. การให้บริการของมหาวิทยาลัยด้านข้อมูลข่าวสาร	ตอนที่ 3 ข้อ 53
	36. การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 3 ข้อ 54

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	นิยาม	แบบสอบถาม
	37. การเพิ่มขึ้นของรายได้ที่นอกเหนือจากการจัดการศึกษา	ตอนที่ 3 ข้อ 55
	38. มีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ	ตอนที่ 3 ข้อ 56
2.6 ด้านสู่สากล	หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล หมายถึง มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น มีผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล และผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้น	
	39. มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น	ตอนที่ 3 ข้อ 57
	40. มีผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล	ตอนที่ 3 ข้อ 58
	41. มีผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ตอนที่ 3 ข้อ 59
	42. มีจำนวนหลักสูตรนานาชาติสำหรับคณะ/วิทยาลัยต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	ตอนที่ 3 ข้อ 60
	43. จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอนหรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติ	ตอนที่ 3 ข้อ 61

3.2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองอธิการบดี จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและทัศนะได้อย่างกว้างขวาง ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ แล้วนำมาเป็นกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและตัวแปรที่ศึกษา

3. นำเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา ความถูกต้อง ถ้อยคำ ภาษาและความเหมาะสมของแบบสอบถาม

4. นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วหาค่าความเที่ยงตรง (Index of consistency : IOC) ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

นำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (กรมวิชาการ, 2545 น.65) จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

<u>แบบสอบถามการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย</u>

กำหนดให้ $\sum R$ = 48

N = 54

ค่า IOC = 48 / 54

IOC มีค่าเท่ากับ = 0.89

<u>แบบสอบถามประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย</u>

กำหนดให้ $\sum R$ = 120

N = 129

ค่า IOC = 120 / 129

IOC มีค่าเท่ากับ = 0.93

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องเมื่อนับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน ปรากฏว่าแบบสำรวจ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.89 และ 0.93

5. ผู้วิจัยนำไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำแบบสอบถามไปตรวจหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค ซึ่งเป็นวิธีหาค่าความเที่ยงของแบบวัด โดยครอนบราคได้พัฒนามาจากสูตร KR20 ของคูเตอร์และริชาร์ดสัน เป็นสูตรที่ใช้ในการหาความเที่ยงของแบบทดสอบ แบบความเรียงที่ให้คะแนนได้หลายค่า หรือใช้กับเครื่องมือแบบอื่น เช่น แบบสอบถาม แบบประเมินความพึงพอใจ แบบสำรวจความคิดเห็น ที่ให้คะแนน แบบมาตรประมาณค่า (rating scales) (วรรณ์ดี แสดงประทีปทอง,2563, น.48) มีสูตรในการคำนวณดังนี้

α หรือ r_{tt} = $\frac{n}{n-1}\left(\frac{1-\sum s_i^2}{s^2}\right)$

เมื่อ α หรือ r_{tt} = ค่าความเชื่อถือได้

N = จำนวนข้อคำถาม

s_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามข้อที่ i

s^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ตัวแปรอิสระ	
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม	0.791
การสื่อสาร	0.852
พันธกิจและการดำเนินงาน	0.865
การกำกับดูแลองค์กร	0.847
การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	0.916
การสร้างประโยชน์ให้สังคม	0.876
ตัวแปรตาม	
ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	0.981

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.791 – 0.981 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

4.1.1 แบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ขออนุญาตหน่วยงาน โดยจัดทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากประชากรผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 80 คน ตอบแบบสอบถาม

2) ส่งหนังสือที่ออกโดยสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคสุโขทัยธรรมาธิราช ตามข้อ 1) ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 80 คน พร้อมทั้งแนบแบบสอบถามออนไลน์ และระบุจำนวนผู้ที่จะต้องตอบแบบสอบถามในแต่ละหน่วยงาน โดยได้คำนวณจำนวนผู้ตอบเผื่อจำนวน 66 คน ส่งไปเผื่อ 10 % รวมส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 72 ชุด และจะติดตามแบบสอบถามที่ไม่ตอบกลับด้วยช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ทางโทรศัพท์ของหน่วยงาน ทางพจ Facebook ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

3) เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา และนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.1.2 แบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ออกแบบคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยขอคำปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดประเด็นคำถาม โดยแต่ละประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้แก่ การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

2) ขออนุญาตหน่วยงาน โดยจัดทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

3) ส่งหนังสือที่ออกโดยสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไปยังหน่วยงาน และติดต่อประสานงานขอความร่วมมือ จากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร นัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน และเวลาที่กำหนด ด้วยการแสดงความเคารพ แนะนำตัวและจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ เริ่มการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์

5) ทบทวนประเด็นการสัมภาษณ์ สรุปสิ่งที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ กล่าวขอบคุณและแสดงความเคารถต่อผู้ให้สัมภาษณ์

6) นำผลการสัมภาษณ์มาบันทึก และถอดเทปการสัมภาษณ์

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยศึกษา และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2563 – 2565 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษางานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกให้กับผู้ตอบแบบสอบถามนำมาจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพ แนวความคิดหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห่ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา จะใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พื้นที่ที่สังกัด และการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปรผลโดยผู้วิจัย จะรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ผู้วิจัย ใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{(ค่าคะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด)}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5} = 0.80$$

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึงมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึงน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึงน้อยที่สุด

1.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ค่า One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

2) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

	สมมติฐาน	**สถิติที่ใช้**
1	ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	One Sample t-test
2	การนำองค์กรของผู้บริหาร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	One Sample t-test

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3	มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามแบบปลายเปิด มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบร้อยแล้ว จัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยใช้กรอบ SWOT และนำเสนอผลการวิจัยโดยการบรรยายและอธิบายตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผู้วิจัยแบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารระดับ/คณะ/วิทยาลัย จำนวน 14 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ได้แก่ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา จำนวน 66 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และพื้นที่ที่สังกัด รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 80

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	48	60.00
หญิง	32	40.00
รวม	80	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

n = 80

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	9	11.25
ปริญญาโท	38	47.50
ปริญญาเอก	33	41.25
รวม	80	100.00
3. ตำแหน่งทางบริหาร		
หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน	14	17.50
หัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า	38	47.50
รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าภาควิชา	28	35.00
รวม	80	100.00
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	14	17.50
1-5 ปี	33	41.25
6-10 ปี	16	20.00
10 ปีขึ้นไป	17	21.25
รวม	80	100.00
6. พื้นที่ที่สังกัด		
พื้นที่ศาลายา	49	61.25
พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล	14	17.50
พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ	10	12.50
พื้นที่เพาะช่าง	7	8.75
รวม	80	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 48 คน (ร้อยละ 60.00) และเป็นหญิง จำนวน 32 คน (ร้อยละ 40.00) เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาโท

จำนวน 38 คน (ร้อยละ 47.50) รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 33 คน (ร้อยละ 41.25) และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 11.25) ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า จำนวน 38 คน (ร้อยละ 47.50) รองลงมามีตำแหน่งรองคณบดี/รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าภาควิชา จำนวน 28 คน (ร้อยละ 35.00) และมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน จำนวน 14 คน (ร้อยละ 17.50) ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วเป็นระยะเวลา 1-5 ปี (ร้อยละ 41.25) รองลงมาดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นเวลา 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 21.25) ดำรงตำแหน่งมาเป็นเวลา 6-10 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 20.00) และดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 17.50) ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่สังกัดในพื้นที่ศาลายา จำนวน 49 คน (ร้อยละ 61.25) รองลงมาสังกัดพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล จำนวน 14 คน (ร้อยละ 17.50) สังกัดพื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 12.50) และสังกัดพื้นที่เพาะช่าง จำนวน 7 คน (ร้อยละ 8.75)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม

2.1 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม	4.29	0.62	มากที่สุด
2	ด้านการสื่อสาร	3.85	0.79	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3	ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน	4.04	0.71	มาก
4	ด้านการกำกับดูแลองค์กร	3.88	0.88	มาก
5	ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	3.97	0.87	มาก
6	ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม	4.28	0.81	มากที่สุด
	รวม	4.05	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมากและมากที่สุดคือ โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม มีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีค่าเฉลี่ย 4.28 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.97 ด้านการกำกับดูแลองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.88 และด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.85

2.2 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยมของมหาวิทยาลัย	4.45	0.63	มากที่สุด
2	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.29	0.75	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3	มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ	4.13	0.78	มาก
รวม		4.29	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยมของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.45 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.29 และมีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.13

2.3 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านการสื่อสาร ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการสื่อสาร

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.00	0.79	มาก
2	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน	3.73	0.95	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3	มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน	3.81	0.85	มาก
	รวม	3.85	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.81 และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.73

2.4 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านพันธกิจและการดำเนินงาน

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.93	0.83	มาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านพันธกิจและการดำเนินงาน

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	4.05	0.87	มาก
3	มีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจ และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย	4.14	0.74	มาก
รวม		4.04	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านพันธกิจและการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ มีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจ และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีค่าเฉลี่ย 4.05 และมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93

2.5 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านการกำกับดูแลองค์กร ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำกับดูแลองค์กร

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง	3.55	1.09	มาก
2	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงรวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย	4.10	0.98	มาก
3	มีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจง และตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือ บุคคลภายนอกได้	3.99	0.97	มาก
รวม		3.88	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำกับดูแลองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจง และตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือ บุคคลภายนอกได้ มีค่าเฉลี่ย 3.99 และมีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.55

2.6 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	4.02	0.87	มาก
2	มีการบริหารงานตามวิธีปฏิบัติของผู้บริหารยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ขององค์การ	4.01	0.90	มาก
3	การติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร	3.86	1.01	มาก
รวม		3.97	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมี การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.02 การบริหารงานตามวิธีปฏิบัติของผู้บริหารยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.01 และการติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.86

2.7 ภาพรวมความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก	4.27	0.88	มากที่สุด
2	มีการส่งเสริม สนับสนุนการลดใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียนทดแทน	4.36	0.86	มากที่สุด
3	มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำหลักสูตรโดยเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ในหลักสูตร	4.20	0.92	มากที่สุด
รวม		4.28	0.81	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ มีการส่งเสริม สนับสนุนการลดใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียนทดแทน มีค่าเฉลี่ย 4.36 มีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ย 4.27 และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำหลักสูตรโดยเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ในหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย 4.20

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล

3.1 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการเรียนการสอน	4.09	0.51	มาก
2	ด้านการวิจัย	3.75	0.69	มาก
3	ด้านบริการวิชาการ	3.92	0.67	มาก
4	ด้านศิลปวัฒนธรรม	4.02	0.77	มาก
5	ด้านบริหารจัดการ	4.03	0.64	มาก
6	ด้านสู่สากล	3.69	0.82	มาก
รวม		3.92	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.09 ด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 4.03 ด้านศิลปวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.75 และด้านสู่สากล มีค่าเฉลี่ย 3.69

3.2 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านการเรียนการสอนในด้านการเรียนการสอน ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการเรียนการสอน

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ส่งเสริมบัณฑิตให้มีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ	4.39	0.62	มากที่สุด
2	ส่งเสริมบัณฑิตให้มีฐานความคิดเป็นผู้ประกอบการ	4.44	0.59	มากที่สุด
3	ส่งเสริมบัณฑิตให้มีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์	4.44	0.61	มากที่สุด
4	บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน	3.86	0.70	มาก
5	จำนวนรางวัลที่นักศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติ	3.84	0.77	มาก
6	จำนวนหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา	4.16	0.71	มาก
7	หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน	4.44	0.67	มากที่สุด
8	จำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus	3.29	1.08	ปานกลาง
9	หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิตและภาคบริการเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ	4.09	0.81	มาก
10	สนับสนุนให้นักศึกษามีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ	4.15	0.74	มาก
11	หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน โดยใช้โจทย์วิจัยจากภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชนท้องถิ่น	3.85	0.81	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12	มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์	4.09	0.79	มาก
รวม		4.09	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ ส่งเสริมบัณฑิตให้มีฐานความคิดเป็นผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ย 4.44 ส่งเสริมบัณฑิตให้มีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 4.44 หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.44 ส่งเสริมบัณฑิตให้มีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 4.39 จำนวนหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.16 สนับสนุนให้นักศึกษามีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ย 4.15 หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิตและภาคบริการเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ มีค่าเฉลี่ย 4.09 มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ มีค่าเฉลี่ย 4.09 บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน โดยใช้โจทย์วิจัยจากภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.85 จำนวนรางวัลที่นักศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติ มีค่าเฉลี่ย 3.84 และจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus มีค่าเฉลี่ย 3.29

3.3 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านการวิจัย ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวิจัย

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	3.83	0.82	มาก
2	การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	3.73	0.81	มาก
3	การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ	3.84	0.81	มาก
4	งานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการอ้างอิง จากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ SCOPUS	3.59	0.85	มาก
5	การเพิ่มขึ้นของงบประมาณวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ	3.70	0.78	มาก
6	จำนวนโครงการวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG	3.71	0.73	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7	การเพิ่มขึ้นของผลงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เข้าร่วมแสดงในระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงผลงานที่ยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา	3.72	0.82	มาก
8	จำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ระหว่างหน่วยงาน สถานประกอบการ สถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.90	0.77	มาก
รวม		3.75	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ จำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ระหว่างหน่วยงาน สถานประกอบการ สถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.90 การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ มีค่าเฉลี่ย 3.84 จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ มีค่าเฉลี่ย 3.83 การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ย 3.73 การเพิ่มขึ้นของผลงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เข้าร่วมแสดงในระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงผลงานที่ยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย 3.72 จำนวนโครงการวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG มีค่าเฉลี่ย 3.71 การเพิ่มขึ้นของงบประมาณวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.70 งานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการอ้างอิง จากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ SCOPUS มีค่าเฉลี่ย 3.59

3.4 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านบริการวิชาการ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริการวิชาการ

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	จำนวนกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้	4.11	0.74	มาก
2	การเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ	3.74	0.79	มาก
3	การเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ	3.90	0.78	มาก
รวม		3.92	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริการวิชาการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ จำนวนกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้ มีค่าเฉลี่ย 4.11 การเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.90 และการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.74

3.5 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรม ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านศิลปวัฒนธรรม

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	จำนวนความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย	4.07	0.77	มาก
2	จำนวนแหล่งเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ	3.96	0.90	มาก
รวม		4.02	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ จำนวนความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.07 และจำนวนแหล่งเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ มีค่าเฉลี่ย 3.96

3.6 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านบริหารจัดการ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริหารจัดการ

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA	4.19	0.76	มาก
2	การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายและสื่อสารระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล	4.01	0.84	มาก
3	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานของตัวเอง	4.14	0.77	มาก
4	มีการส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิปริญญาเอก	4.29	0.69	มากที่สุด
5	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำมีตำแหน่งทางวิชาการ	4.37	0.62	มากที่สุด
6	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	4.14	0.88	มาก
7	การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.96	0.96	มาก
8	การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านแอพพลิเคชั่นและโปรแกรมประยุกต์	3.84	0.92	มาก
9	การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านห้องสมุด	3.84	0.96	มาก
10	การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.96	0.84	มาก
11	การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย	4.33	0.63	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12	มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่นอกเหนือจากการจัดการศึกษา	3.64	0.90	มาก
13	มีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ	3.64	0.90	มาก
	รวม	4.03	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำมีตำแหน่งทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 4.37 การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.33 มีการส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ย 4.29 การดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA มีค่าเฉลี่ย 4.19 มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานของตัวเอง มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.14 การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายและสื่อสารระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ตเพื่อสนับสนุนการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล มีค่าเฉลี่ย 4.01 การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ย 3.96 การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านแอพพลิเคชั่นและโปรแกรมประยุกต์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านห้องสมุด มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่นอกเหนือจากการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.64 และมีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.64

3.7 ภาพรวมความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านสู่สากล

ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.15 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสู่สากล

n = 80

ข้อ	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น	3.84	0.90	มาก
2	มีผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล	3.60	0.93	มาก
3	มีผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.76	1.00	มาก
4	มีจำนวนหลักสูตรนานาชาติสำหรับคณะ/วิทยาลัยต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	3.73	0.96	มาก
5	จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอนหรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติ	3.54	1.00	มาก
รวม		3.69	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสู่สากลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ มีมีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.76 มีจำนวนหลักสูตรนานาชาติสำหรับคณะ/วิทยาลัยต่าง ๆ เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.73 ผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล มีค่าเฉลี่ย 3.60 และจำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอนหรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติ มีค่าเฉลี่ย 3.54

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

การนำองค์กรของผู้บริหารต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

4.1 การทดสอบสมมติฐาน : การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 หรือไม่ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ One Sample t-test โดยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานทางสถิติดังนี้

สมมติฐานหลัก : (H_0) ค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ น้อยกว่า 80 ($\mu < 80$)

สมมติฐานรอง : (H_1) ค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

เนื่องจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดคะแนนจะมีตั้งแต่ 1 2 3 4 และ 5 ดังนั้นผู้วิจัยจะเทียบบัญญัติไตรยางศ์ว่า จากคะแนนระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คะแนนเต็ม 5 คะแนน ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม 5 คือเท่าใด โดยมีวิธีการดังนี้ Q

ถ้าคะแนนร้อยละ 100 หมายถึง 5 คะแนน

ถ้าคะแนนร้อยละ 80 หมายถึง (4x80)/100 = 3.2

ดังนั้น ร้อยละ 80 ของระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร คือ 3.2 คะแนน ซึ่งการปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) $\frac{sig.(2-tailed)}{2} \leq 0.05$
2) t > 0

สำหรับผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือ ร้อยละ 80 ด้วยวิธี One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับการนำองค์กรของผู้บริหารในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือ ร้อยละ 80 (ค่าเฉลี่ยค่าจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง)

รายการ	N	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร	80	11.453	.000	.000

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.453 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นเอง นั่นคือ ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

4.2 การทดสอบสมมติฐาน : ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่าระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 หรือไม่ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ One Sample t-test โดยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานทางสถิติดังนี้

สมมติฐานหลัก : (H_0) ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ น้อยกว่า 80 ($\mu < 80$)

สมมติฐานรอง : (H_1) ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

เนื่องจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนจะมีตั้งแต่ 1 2 3 4 และ 5 ดังนั้นผู้วิจัยจะเทียบบัญญัติไตรยางศ์ว่า จากคะแนนระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คะแนนเต็ม 5 คะแนน ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม 5 คือเท่าใด โดยมีวิธีการดังนี้

ถ้าคะแนนร้อยละ 100 หมายถึง 5 คะแนน

ถ้าคะแนนร้อยละ 80 หมายถึง (4x80)/100 = 3.2

ดังนั้น ร้อยละ 80 ของระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คือ 3.2 คะแนน ซึ่งการปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) $\frac{sig.(2-tailed)}{2} \leq 0.05$

2) t > 0

สำหรับผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือ ร้อยละ 80 ด้วยวิธี One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมกับค่าที่กำหนดคือ ร้อยละ 80 (ค่าเฉลี่ยค่าจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง)

รายการ	**N**	**t**	**Sig. (2-tailed)**	**Sig. (1-tailed)**
ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	80	11.204	.000	.000

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.204 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นเอง นั่นคือ ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

4.3 การทดสอบสมมติฐาน : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) โดยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

สมมติฐานหลัก : (H_0) ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานรอง : (H_1) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ปัจจัยด้านการกำกับดูแลองค์กร ปัจจัยด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่ถูกนำเข้ามาในสมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 = 0.554, sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สองคือ ปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.90 (R^2 change = 0.039, sig = 0.000) ส่วนปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการกำกับดูแลองค์กร และปัจจัยด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ไม่สามารถเข้าสู่สมการได้

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ร้อยละ 59.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 = 0.593, sig = 0.000) มีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเพื่อวิเคราะห์มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

n = 80

ตัวแปรอิสระ	**ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)**	
	1	**2**
พันธกิจและการดำเนินงาน (X_1)	0.595*	0.427*
การสร้างประโยชน์ให้สังคม (X_2)		0.202*
Constant	1.512	1.324
R	0.744	0.770
R^2	0.554	0.593
R^2 Change	0.554	0.039
Std. Error of the Estimate	0.384	0.369
F	96.704	56.191
Sig. (2-tailed)	0.000*	0.000*

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน (Beta = 0.427, sig. < 0.05) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Beta = 0.202, sig. < 0.05) ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลตามพันธกิจ

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ต้องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยแล้ว ควรต้องนำประเด็นคำถามที่อยู่ในปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มาใช้เป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ เพราะจะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้

ผู้วิจัยทำการเขียนสมการถดถอยความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ดังนี้

$$Y = 1.324 + 0.427X_1 + 0.202X_2$$

โดยที่ Y คือ ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

X_1 คือ ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน

X_2 คือ ปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม

สามารถสรุปได้ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลตามข้อค้นพบจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ข้อมูลจากกลุ่มที่ 1 คือ แบบสอบถามปลายเปิด จากการสอบถามในส่วนของข้อมูลที่มาจากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย และผู้บริหารระดับกองหรือหน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 66 คน และกลุ่มที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ รวมจำนวน 10 คน จำแนกเป็นความคิดเห็นของ 2 กลุ่ม ได้ดังนี้

<u>กลุ่มที่ 1</u> จากแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม จากผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย และผู้บริหารระดับกองหรือหน่วยงานเทียบเท่า

จุดแข็ง (Strengths)

1. มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติตามนโยบายในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งสังคมการประกอบการ

2. มีหลักสูตรที่เน้นสหกิจศึกษา และรายวิชาการปฏิบัติเกินครึ่งของรายวิชาการในกลุ่มวิชาชีพ เพื่อตอบสนองนโยบายและค่านิยมของมหาวิทยาลัย

3. มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอกที่หลากหลาย

4. สถานที่ตั้งในการจัดการศึกษามีความเหมาะสมสามารถดึงจุดเด่นของแต่ละพื้นที่ออกมาได้อย่างเหมาะสม

5. มีงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและต่างประเทศ

6. ศูนย์บริการวิชาการเพื่อจัดหารายได้มีความเข็มแข็ง

7. มีบุคลากรด้านศิลปวัฒนธรรมที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศ และเป็นที่ยอมรับ

8. ผู้บริหารรับให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และฟังความคิดเห็นในข้อเสนอแนะของบุคลากรภายในและบุคคลภายนอก

9. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ควรมีการกระจายอำนาจให้ครอบคลุมเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่คล่องตัวและไม่ซ้ำซ้อน

2. บัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระและสร้างงานด้วยตนเองยังมีน้อย

3. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติงาน

4. การสื่อสารภายในองค์กร และภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน

5. ควรมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้ได้รับทักษะ และความรู้ตามสมรรถนะในสายงานให้มากขึ้น และพัฒนาอาจารย์ด้านงานวิจัยมากขึ้น

6. ความเหลี่ยมล้ำด้านงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณไว้ที่ส่วนกลางทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว

7. ระเบียบ ข้อบังคับของราชการมีข้อจำกัดมากไป ไม่ตอบสนองการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน

โอกาส (Opportunities)

1. มีเวทีการประกวดงานวิจัยที่เปิดกว้างส่งผลให้นักวิจัยในมหาวิทยาลัยเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

2. นโยบายทางการศึกษาของรัฐบาลส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีกลุ่มนักเรียนที่สนใจเข้าศึกษาเพิ่มมากขึ้น

3. การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ส่งผลให้มหาวิทยาลัยและอาจารย์ได้มีการพัฒนาการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้มหาวิทยาลัยได้รับโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

5. ได้รับโอกาสในการเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน และผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base)

6. มีการนำเกณฑ์การประเมินที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับมาใช้ในการประเมินหน่วยงาน

ภัยคุกคาม (Threats)

1. งบประมาณที่ได้รับลดลงส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2. ระเบียบราชการและโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนอาจารย์ไม่สามารถดึงดูด/รักษาคนเก่งให้อยู่กับมหาวิทยาลัยได้

3. การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ส่งผลให้อาจารย์ไม่สามารถออกบริการวิชาการได้ตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

4. นโยบายการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การพัฒนามหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง

5. ข้อจำกัดด้านพื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเทพฯ

<u>กลุ่มที่ 2</u> จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับรองอธิการบดี

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีนโยบายที่ชัดเจนในการมองทิศทางของมหาวิทยาลัยว่าจะพัฒนาไปในแนวทางใด

2. มีการวางแนวทางในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยภายใต้ค่านิยม D-MOVE UP ยกระดับพร้อมขับเคลื่อน

3. มีการมอบหมายตัวชี้วัดให้รองอธิการบดี กำกับดูแลและติดตามอย่างต่อเนื่อง พร้อมนำเสนอประเด็นปัญหาในที่ประชุม เพื่อให้ได้รับทราบปัญหาที่แท้จริงในการดำเนินการ

4. เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี

5. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาโดยการลงไปเรียนรู้ปัญหากับหน่วยงานและบุคลากร และมอบนโยบายการบริหารที่สามารถปฏิบัติได้จริง

6. ส่งเสริมให้เกิดสังคมการประกอบการในยุควิถีใหม่ตามนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษาฯ เห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจ เช่น โครงการ U2T โครงการมหาวิทยาลัยสู่ตำบล

7. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเช่น ลดการใช้พลังงานโดยประสานกับการไฟฟ้าติดตั้งแผงโซล่ารูฟท็อป

8. นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นนโยบายในการบริหารงาน และพัฒนาตนเอง

9. มีการสื่อสารในการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค ในระดับผู้บริหารผ่านการประชุมระดับคณะ หน่วยงาน CEO จนถึงการประชุมสภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

10. มีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมเป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการกระจายข่าวสารผ่านเทคโนโลยีเช่น การไลฟ์สด ดิจิตอล การประชุม การเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การบูรณาการข้อมูลในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานยังไม่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันในทุกมิติ

2. การสื่อสาร และการเรียนรู้ พบปัญหาในเรื่องการถ่ายทอด เนื่องจากพื้นฐานความรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน และต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจร่วมกัน

3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร ยังไม่มีการบูรณาการศาสตร์และรองรับการเรียนรู้ทุกช่วงวัย

4. ควรพัฒนาการเรียนการสอนให้นักศึกษาได้มีการเรียนรู้ความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น

5. งานวิจัยและการบริการวิชาการที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนในเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. แนวโน้มของประชากรสูงวัยเพิ่มมากขึ้นเปิดโอกาสให้มหาวิทาลัยพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับผู้สูงวัย

2. นักวิจัยมีแรงจูงใจในการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ จากการที่มีกฎหมายคุ้มครองงานลิขสิทธิ์ และทรัพยสินทางปัญญาที่ชัดเจน

3. การเปิดกว้างทางการศึกษาส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรในระดับนานาชาติมากขึ้น รวมถึงกลุ่มเป้าหมายที่เปิดกว้างมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption และ Digital Transformation เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ตอบสนองวิสัยทัศน์ที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

5. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า และรวดเร็ว ส่งผลให้ได้รับจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น

ภัยคุกคาม (Threats)

1. การแข่งขันของสถาบันการศึกษาสูงขึ้น ประกอบกับจำนวนประชากรในวัยศึกษามีจำนวนลดลงเนื่องจากค่านิยมการมีบุตรน้อยลง ส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาในแผนรับนักศึกษาในแต่ละคณะ

2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษาของรัฐส่งผลต่อนโยบายการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

3. ข้อจำกัดในการได้รับงบประมาณแผ่นดินและการจัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

4. การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการศึกษาในช่วงเวลาการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ส่งผลให้การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐหยุดชะงัก

โดยเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 กลุ่ม มาวิเคราะห์จะได้ปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและภัยคุกคาม พบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีมุมมองเหมือนกันดังนี้ จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารงาน 2) มีการวางแนวทางการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย 3) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ 1) ควรการพัฒนาการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาในด้านการเป็นผู้ประกอบการ และความเป็นมืออาชีพให้มากขึ้น 2) การสื่อสารที่ยังไม่คลอบคลุมและชัดเจน โอกาส(Opportunities) 1) นโยบายการศึกษาที่เปิดกว้างเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น 2) การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเทคโนโลยีส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น ภัยคุกคาม(Threats) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาลส่งผลต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการ

ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดิบทั้ง 2 กลุ่มที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยใช้กรอบ SWOT และนำไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สรุปเป็นตารางวิเคราะห์ SWOTได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก ได้แก่จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses)โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ในการนำองค์กรของผู้บริหาร ที่มีผลต่อของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
1. ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล มีความรู้ความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยประสบผลสัมฤทธิ์ได้	1. การกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมในทุกด้าน ยังมีการรวมอำนาจบางส่วนไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้การบริหารงานล่าช้า
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำองค์กรโดยการพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่นในองค์กร	2. การถ่ายทอดเป้าหมายตามกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน
3. มีหลักสูตรระดับปริญญาตรี และมีรายวิชาภาคปฏิบัติเกินครึ่งของรายวิชาในกลุ่มวิชาชีพ ที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ	3. บัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระและสร้างงานด้วยตนเอง ยังมีน้อย ควรพัฒนาการเรียนการสอนการเป็นผู้ประกอบการให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น
4. มีสหกิจศึกษาที่ทำความร่วมมือกับสถานประกอบการที่หลากหลาย	4 วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัย ในเรื่องนวัตกรมและเทคโนโลยี ควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น
5. มีการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดและจัดทำแผนปฏิบัติราชการได้ชัดเจน	5. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และด้านภาษา
6. มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและชุมชนภายนอกที่หลากหลาย	8. ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาทักษะในสายงานตนเองมากขึ้น
7. มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และมีการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหารทุกปี	9. การสื่อสารภายในองค์กรจากบนลงล่างยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
8. มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
9. มีงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล ICI และ Scopus	10. ความเหลื่อมล้ำด้านงบประมาณและเทคโนโลยีของแต่ละหน่วยงาน
10. มีหลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานเพิ่มมากขึ้น	11. ควรมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่คล่องตัวมากขึ้นและสามารถแข่งขันได้จริง
11. มีหน่วยงานที่จัดตั้งภายในตามมติสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งรายได้และกลจักรในการเพิ่มพูนผลงานตีพิมพ์ งานบริการวิชาการ	12. ด้านการวิจัย และด้านสู่สากล ควรต้องพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ และนักศึกษาสร้างความเป็นมืออาชีพในแต่ละสาขา
12. ด้านการเรียนการสอนและศิลปวัฒนธรรม เนื่องจากมีวิทยาลัยเพาะช่าง ที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะด้านโดยตรง และมีศิษย์เก่าที่เป็นศิลปินแห่งชาติ	13. การควบรวมงบประมาณเงินรายได้ของทุกพื้นที่ไปรวมไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย
13. ความเหมาะสมของพื้นที่แต่ละวิทยาเขตทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน	14 การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ยังไม่รองรับการเรียนในหลักสูตรระยะสั้น และการเรียนรู้ทุกช่วงวัย
14. ด้านการบริการวิชาการ ส่งผลให้มีรายได้จากการให้บริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น	15. ระเบียบ ข้อบังคับ บางฉบับส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สามารถทำได้อย่างสะดวก และไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน
15. มีการวางแผนการปฏิบัติการ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	16. งานวิจัยและการบริการวิชาการที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนในเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย
16. มีหลักสูตรที่หลากหลาย สามารถบูรณาการศาสตร์ด้านสังคมศาสตร์ศิลปกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์	
17. ที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 พื้นที่ มีความโดดเด่น และเหมาะสม ในแต่ละพื้นที่	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

โอกาส(Opportunities)	**ภัยคุกคาม(Threats)**
1. การเปิดเสรีทางการศึกษาส่งผลให้มีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศส่งผลให้หลักสูตรมีความหลากหลายมากขึ้น 2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption และ Digital Transformation เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด 3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าที่รวดเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัย มีโอกาสได้รับงบประมาณ และมีการพัฒนาเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น 4. มีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนที่คอยสนับสนุนการดำเนินการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย รวมถึงงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน 5. แต่ละพื้นที่มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ทำให้สามารถสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่นได้ 6. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและมีเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น มหาวิทยาลัยควรนำโอกาสนี้ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้านให้เพิ่มมากขึ้น	1. งบประมาณในการพัฒนาองค์กรมีอย่างจำกัด ทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปยากลำบาก 2. การเปลี่ยนแปลงของประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัย จะมีผลทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยน้อยลง ส่งผลให้มีการแข่งขันสูงขึ้น 3. การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการศึกษาในช่วงเวลาการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ส่งผลให้การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐหยุดชะงัก 4. ระเบียบราชการและโครงสร้างการตอบแทนอาจารย์ ที่ไม่สามารถดึงดูดคนเก่ง / รักษาคนเก่งให้อยู่กับมหาวิทยาลัยได้นาน ๆ 5. การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า ทำให้ไม่สามารถออกบริการวิชาการได้ตาม kpi ที่ตั้งไว้ 6. นโยบายการศึกษาที่ปรับเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาส่งผลให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง 7. พื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเทพฯ มีพื้นที่จำกัดเป็นอุปสรรคต่อการขยายหลักสูตร และรับนักศึกษา

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

โอกาส(Opportunities)	ภัยคุกคาม(Threats)
7. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม ให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน และผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base)	
8. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือหลักสูตรที่รองรับผู้สูงอายุ เพื่อตอบรับแนวโน้มประชากรสูงวัยที่เพิ่มขึ้น และลักษณะการศึกษาที่ไม่มุ่งเน้นปริญญา	
9. นโยบายการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล (กยศ.) ทำให้มีนักศึกษาสนใจเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น	
10. มีเวทีการประกวดผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ที่เปิดกว้างมากขึ้นทำให้ผู้วิจัย และผู้สนใจเข้าถึงได้ง่ายขึ้น	
11. นโยบายความร่วมมือทางการศึกษาของรัฐกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดกว้างให้นักศึกษาในระบบมัธยมศึกษาได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยมากขึ้น	
12 มีการนำเกณฑ์การประเมินที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับมาใช้ในการประเมินหน่วยงาน	
13. การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัย ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน และการทำงาน โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานในทุกส่วน	

จากตาราง 4.19 พบว่า ข้อมูลจากกลุ่มที่ 1 คือ แบบสอบถาม จากการสอบถามในส่วนของข้อมูลที่มาจากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับคณะ วิทยาลัย และผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า จำนวน 80 คน และกลุ่มที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ รวมจำนวน 10 คน มีข้อค้นพบจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของการนำองค์กรของผู้บริหาร ต่อประสิทธิผลตามพันธกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อนำไปวางกกลยุทธ์โดยสรุปดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์จุดแข็งประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ดังนี้

1. **การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม**

1.1 มีการระดมสมองจากผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัย พร้อมทำประชาพิจารณ์ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้เสนอแนะ

1.2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพ

2. การสื่อสาร

2.1 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

2.2 ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานผ่านการประชุมระดับคณะ หน่วยงาน CEO จนถึงการประชุมสภาวิชาการและสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

2.3 มีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมเป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการกระจายข่าวสารผ่านเทคโนโลยีเช่น การไลฟ์สด ดิจิตอล การประชุม การเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3. พันธกิจและการดำเนินงาน

3.1 ผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจ และกระบวนการ รวมถึงมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารในชุดต่าง ๆ

3.2 ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

3.3 ผู้บริหารมีการถ่ายทอดพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติกลยุทธ์มหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4. การกำกับดูแลองค์กร

4.1 มีการบริหารจัดการพื้นที่อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่ มีความโด่ดเด่นในแต่ละด้าน และมีเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละพื้นที่

4.2 มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

5. การประพฤติปฏิบัติย่างมีจริยธรรม

5.1 ผู้บริหารมีการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการประเมินการบริหารงานของผู้บริหารผ่านการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

6.1 มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอกและชุมชนที่หลากหลาย

6.2 มีหลักสูตรที่บูรณาการเรียนกับการทำงาน และทำความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก

จุดอ่อน (Weaknesses) จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์จุดอ่อนประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1 วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัย ในเรื่องนวัตกรมและเทคโนโลยีควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น

1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายตามกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภานนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน

2. การสื่อสาร

2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงานจากบนลงล่างยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 การสื่อสาร และการเรียนรู้ พบปัญหาในเรื่องการถ่ายทอด เนื่องจากพื้นฐานความรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน และต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจร่วมกัน

3. พันธกิจและการดำเนินงาน

3.1 ควรมีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งด้านภาษา เทคโนโลยี และทักษะที่จำเป็นในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3.2 การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต ยังมีน้อย

3.3 บัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระและสร้างงานด้วยตนเอง ยังมีน้อย ควรพัฒนาการเรียนการสอนการเป็นผู้ประกอบการให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

4. การกำกับดูแลองค์กร

4.1 การกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้าน มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ

4,2 บุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

5. การประพฤติปฏิบัติย่างมีจริยธรรม

- ยังมีความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณ และเทคโนโลยี ลงแต่ละหน่วยงาน

6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

- มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ แต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน

โอกาส(Opportunities) จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์โอกาส ของประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ดังนี้

1. **การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม**

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption และ Digital Transformation เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2. การสื่อสาร

- จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการสื่อสารทั้งด้านการเรียนการสอน และการสื่อสารภายในองค์กรที่ตอบสนองสภาวะการณ์ปัจจุบัน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารมากขึ้น

3. พันธกิจและการดำเนินงาน

3.1 การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองเฉพาะกลุ่มมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนวัยทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ และผู้ที่ต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถเปิดหลักสูตรระยะสั้นทางวิชาชีพที่หลากหลายสาขาได้

3.2 มีพื้นที่ตั้งในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมทั้ง 4 พื้นที่ สามารถสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่นได้

3.3 มีเวทีการประกวดและนำเสนองานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระบบชาติและนานาชาติมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยและผู้สนในเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

4. การกำกับดูแลองค์กร

4.1 นโยบายการศึกษาของภาครัฐที่เปิดกว้าง ทำให้มหาวิทยาลัยขยายฐานผู้ที่สนใจเข้าศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้น เช่น การร่วมมือกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาจากระดับมัธยมศึกษามากขึ้นเพิ่มโอกาส และความเท่าเทียมให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนมัธยมให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยมากขึ้น

4.2 นโยบายการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา นโยบายการให้ทุนการศึกษาของรัฐบาล รวมถึงการทำความร่วมมือกับสถานศึกษาต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น

5. การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- นโยบายของรัฐที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในมหาวิทยาลัย ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการประพฤติปฏิบัติย่างมีจริยธรรม มีกระบวนการตรวจสอบ และคัดเลือกอย่างเป็นธรรม

6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

6.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลาง ในการประสานงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชนและผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base)

6.2 การเปิดเสรีทางการศึกษา/ สามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย และเป็นไปตามความต้องการทั้งประเทศและต่างประเทศ

ภัยคุกคาม(Threats) จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ภัยคุกคามต่อประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

- นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้การขับเคลื่อนในการพัฒนา ไม่ต่อเนื่องเกิดความล่าช้า

2. การสื่อสาร

- การเปลี่ยนถ่ายผู้บริหารภาครัฐด้านการศึกษา ส่งผลให้การดำเนินการหยุดชะงักและไม่ต่อเนื่องหรือไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากการสื่อสารนโยบายจากส่วนกลางมายังหน่วยงานคลาดเคลื่อน ไม่ชัดเจน บางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า ซ้ำซ้อน

3. พันธกิจและการดำเนินงาน

3.1 งบประมาณที่ได้รับจัดสรร มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายของรัฐที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐ เตรียมออกนอกระบบส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด

3.2 จำนวนประชากรในวัยศึกษา มีจำนวนลดน้อยลง ส่งผลให้นักศึกษามีจำนวนลดลง และทำให้มีการแข่งขันในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สูงขึ้น

4. การกำกับดูแลองค์กร

ข้อจำกัดในด้านพื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเทพ ไม่รองรับการขยายตัวทางการศึกษา

5. การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

การบริหารงานของผู้บริหารตามระเบียบราชการต่าง ๆ มีข้อจำกัดมากเกินไปส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะไปทำงานกับเอกชนมากกว่าเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

- การแพร่ระบาดของโรคระบาด ทำให้ไม่สามารถลงชุมชนออกบริการวิชาการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามและผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และเป็นข้อมูลที่ได้รับจากความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานระดับคณะวิทยาลัย และหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่าผ่านการใช้เทคนิค TOWS Matrix ได้ดังตารางที่ 4.20

มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

ตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	1.ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ **1.1** มีการระดมสมองจากผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัยพร้อมทำประชาพิจารณ์ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้เสนอแนะ 1.2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินการการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพ **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา 2.2 ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานผ่านการประชุมระดับคณะ หน่วยงาน CEO จนถึงการประชุมสภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 2.3 มีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมเป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการกระจายข่าวสารผ่านเทคโนโลยีเช่น การไลฟ์สด ดิจิตอล การประชุม การเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 3.1ผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการรวมถึงมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารในชุดต่าง ๆ 3.2 ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ 3.3 ผู้บริหารมีการถ่ายทอดพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติกลยุทธ์มหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 มีการบริหารจัดการพื้นที่อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่ มีความโดดเด่นในแต่ละด้าน และมีเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละพื้นที่ 4.2 มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ	**1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์** 1.1 วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัยในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น 1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายตามกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภานนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงานจากบนลงล่างยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน 2.2 การสื่อสาร และการเรียนรู้ พบปัญหาในเรื่องการถ่ายทอด เนื่องจากพื้นฐานความรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน และต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจร่วมกัน **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 3.1 ควรมีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งด้านภาษาเทคโนโลยี และทักษะที่จำเป็นในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัย 3.2 การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต ยังมีน้อย 3.3 บัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระและสร้างงานด้วยตนเอง ยังมีน้อย ควรพัฒนาการเรียนการสอนการเป็นผู้ประกอบการให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 การกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้าน มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ 4.2 บุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต ยังมีน้อย **5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** **5.1** ยังมีความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณและเทคโนโลยีลงแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 5.1 ผู้บริหารมีการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน 5.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการประเมินการบริหารงานของผู้บริหารผ่านการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหาร **6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม** 6.1 มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอกและชุมชนที่หลากหลาย 6.2 มีหลักสูตรที่บูรณาการเรียนกับการทำงาน และทำความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก	**6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** **6.1** มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการแต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน
โอกาส (Opportunities) **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม** 1.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption และ Digital Transformation เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการสื่อสารทั้งด้านการเรียนการสอนและการสื่อสารภายในองค์กรที่ตอบสนองสภาวะการณ์ปัจจุบันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารมากขึ้น	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม** ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่ตอบสนองอัตลักษณ์ “การผลิตบัณฑิต” นักปฏิบัติ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคตที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน (S2O1) **2. ด้านการสื่อสาร** 1. ขยายรูปแบบการสื่อสารโดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอน และการทำงานให้มากขึ้นรองรับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S3O1) **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแต่ละพื้นที่ เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านการให้บริการ การเรียนการสอน ผ่านระบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น Digital Government, Service Platforms และ Data Service Innovation (S1O2) 2. ส่งเสริมและสนับสนุนหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น เพื่อขยายกลุ่มผู้เรียน (S2O1) 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยที่ต่อยอด หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (S1O3) **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 1. ขยายความร่วมมือทางการศึกษา โดยนำจุดเด่นและเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่การศึกษา ทั้งในและต่างประเทศและการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น (S1O1)	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม** 1. ส่งเสริมและสนับสนุนการการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย (W1O1) 2. กำหนดกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรผ่านการใช้เทคโนโลย **2. ด้านการสื่อสาร** 1. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร และถ่ายทอดนโยบายกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรและบุคคลภายนอกเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (W1O1) **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินการ** 1.ส่งเสริมและพัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต และหลักสูตรระยะสั้นให้เป็นรูปธรรม (W2O1) 2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในสายงาน (W1O3) **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 1.ทบทวนการมอบอำนาจให้ครอบคลุมทุกส่วนงานเพื่อกระจายอำนาจให้การบริหารงานมีความคล่องตัวมากขึ้นรองรับนักศึกษาที่เปิดกว้างมากขึ้น (W1O1) 2. ทบทวนระเบียบข้อบังคับที่ล่าสมัยและปรับปรุงให้รองรับการปฏิบัติงานที่เปิดกว้างขึ้น (W2O2)

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
3. ด้านพันธกิจและการดำเนินการ 3.1 การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองเฉพาะกลุ่มมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนวัยทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ และผู้ที่ต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถเปิดหลักสูตรระยะสั้นทางวิชาชีพที่หลากหลายสาขาได้ 3.2 มีพื้นที่ตั้งในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมทั้ง 4 พื้นที่ สามารถสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่นได้ 3.3 มีเวทีการประกวดและนำเสนองานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระบบชาติและนานาชาติมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยและผู้สนในเข้าถึงได้ง่ายขึ้น **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 นโยบายการศึกษาของภาครัฐที่เปิดกว้าง ทำให้มหาวิทยาลัยขยายฐานผู้ที่สนใจเข้าศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้น เช่น การร่วมมือกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาจากระดับมัธยมศึกษามากขึ้นเพิ่มโอกาสและความเท่าเทียมให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนมัธยมให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยมากขึ้น	**5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 1. ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหารมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร (S1O1) **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** 1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และประเทศชาติ รวมถึงหลักสูตรสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (S2O2)	**5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 1. นำผลการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มาใช้ในการประกอบการจัดสรรงบประมาณ (W1O1) **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** 1. ส่งเสริมและผลักดันให้แต่ละสาขาวิชาในคณะจัดทำและดำเนินการโครงการบริการวิชาการมากขึ้น (W1O1)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
4.2 นโยบายการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา นโยบายการให้ทุนการศึกษาของรัฐบาล รวมถึงการทำความร่วมมือกับสถานศึกษาต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น **5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 5.1 นโยบายของรัฐที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในมหาวิทยาลัย ส่งผลให้ผู้บริหารมีกระบวนการตรวจสอบ และคัดเลือกอย่างเป็นธรรม **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** 6.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลาง ในการประสานงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชน และผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base) 6.2 การเปิดเสรีทางการศึกษา/ สามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย และเป็นไปตามความต้องการทั้งประเทศและต่างประเทศ		

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	1.ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ **1.1** มีการระดมสมองจากผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัยพร้อมทำประชาพิจารณ์ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้เสนอแนะ 1.2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินการการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพ **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา 2.2 ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานผ่านการประชุมระดับคณะ หน่วยงาน CEO จนถึงการประชุมสภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 2.3 มีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมเป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการกระจายข่าวสารผ่านเทคโนโลยีเช่น การไลฟ์สด ดิจิตอล การประชุม การเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 3.1ผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการรวมถึงมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารในชุดต่าง ๆ 3.2 ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ 3.3 ผู้บริหารมีการถ่ายทอดพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติกลยุทธ์มหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 มีการบริหารจัดการพื้นที่อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่ มีความโดดเด่นในแต่ละด้าน และมีอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละพื้นที่ 4.2 มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ	**1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์** 1.1 วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัยในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงานจากบนลงล่างยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 3.1 ควรมีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งด้านภาษาเทคโนโลยี และทักษะที่จำเป็นในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัย 3.2 การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต ยังมีน้อย **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 การกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้าน มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ 4.2 บุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระเบียบข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิตยังมีน้อย **5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** **5.1** ยังมีความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณและเทคโนโลยีลงแต่ละหน่วยงาน **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** **6.1** มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการแต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 5.1 ผู้บริหารมีการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน 5.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการประเมินการบริหารงานของผู้บริหารผ่านการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหาร **6. การสร้างประโยชน์ให้สังคม** 6.1 มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอกและชุมชนที่หลากหลาย 6.2 มีหลักสูตรที่บูรณาการเรียนกับการทำงาน และทำความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก	
ภัยคุกคาม (Threats) **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์** 1.1 นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้การขับเคลื่อนในการพัฒนา ไม่ต่อเนื่องเกิดความล่าช้า **2. ด้านการสื่อสาร** 2.1 การเปลี่ยนถ่ายผู้บริหารภาครัฐด้านการศึกษา ส่งผลให้การดำเนินการหยุดชะงัก และไม่ต่อเนื่องหรือไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากการสื่อสารนโยบายจากส่วนกลางมายังหน่วยงานคลาดเคลื่อน ไม่ชัดเจน บางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า ซ้ำซ้อน **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 3.1 งบประมาณที่ได้รับจัดสรร มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายของรัฐที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐเตรียมออกนอกระบบ	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์** 1. วางแผน และทบทวนนโยบายการบริหารของผู้บริหารเดิมและผู้บริหารใหม่ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และตอบสนองนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (S1T1) **2. ด้านการสื่อสาร** 1. ทำความเข้าใจในการถ่ายทอดนโยบายของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยเริ่มจากผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน (S1T1) **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 1. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น และโครงการบริการวิชาการที่จัดหารายได้ เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับงบประมาณที่ปรับลด (S2T2) 2. จัดหาแหล่งทุนวิจัยภายนอกและผลักดันให้นักวิจัยเสนอขอรับทุนให้มากขึ้นเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยอีกช่องทาง (S1T1) **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 1. วางแผนการรับนักศึกษาในแต่ละพื้นที่ให้เหมาะสมกับพื้นที่การจัดการศึกษา (S1T1) **5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 1. ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อดึงดูดอาจารย์ที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานกับมหาวิทยาลัย (S1T1)	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** **1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์** 1. ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับนโยบายการบริหารงานและปลูกฝังให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (W1T1) **2. ด้านการสื่อสาร** 1. เพิ่มช่องทางถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากการจัดประชุมให้บุคลากร และบุคคลภายนอกได้รับทราบและทำความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกัน ((W1T1) **3. ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน** 1. จัดทำแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าโดยจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาให้ตรงกับหลักสูตร และสมรรถนะในสายงาน (W1T1) 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต (W2T2) **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 1. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทบทวนการมอบอำนาจให้กระจายลงหัวหน้าหน่วยงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ (W1T1) 2. พัฒนาและปรับปรุงด้านกายภาพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการทำงาน (W2T1)

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด 3.2 จำนวนประชากรในวัยศึกษา มีจำนวนลดน้อยลง ส่งผลให้นักศึกษามีจำนวนลดลงและทำให้มีการแข่งขันในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สูงขึ้น **4. ด้านการกำกับดูแลองค์กร** 4.1 ข้อจำกัดในด้านพื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเทพ ไม่รองรับการขยายตัวทางการศึกษา **5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 5.1 การบริหารงานของผู้บริหารตามระเบียบราชการต่าง ๆ มีข้อจำกัดมากเกินไปส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะไปทำงานกับเอกชนมากกว่าเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** 6.1 การแพร่ระบาดของโรคระบาด ทำให้การลงชุมชนหยุดชะงักเกิดช่องว่างระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย	**6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม** 1. ปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความรู้ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ (S1T1)	**5. ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** 1. พิจารณาค่าตอบแทนในกรณีมีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (W1T1) **6. ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมบ** 1. ลงชุมชนนำเทคโนโลยีถ่ายทอดให้กับชุมชน (W1T1)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ประการที่สำคัญ ได้แก่ (1) การสรุปผลการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย (2) การอภิปรายผล และ (3) การเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพได้จาการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์ และทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้บริหารกับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.1.4 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำองค์กรของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.2 การนำองค์กรของผู้บริหาร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 พื้นที่จัดการศึกษา ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล จำนวน 105 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ วิทยาลัย จำนวน 14 คน และตัวแทนผู้บริหารจากหน่วยงานระดับกอง หรือเทียบเท่า ได้แก่ ผู้อำนวยการระดับกอง รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา จำนวน 66 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เพื่อเลือกตัวแทนผู้บริหาร ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยเลือกใช้หลักความน่าจะเป็น (Propbability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 คน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อย่างครอบคลุม

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และพื้นที่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด

ตอนที่ 2 การนำองค์กร เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ การนำองค์องค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 6 ด้าน ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและการดำเนินงาน การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่มีผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

แบบสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำองค์กร ได้แก่ มีแนวทาง (Approach) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) มีการเรียนรู้ (Learning) มีการบูรณาการ (Integration) อย่างไรในด้านกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์กร ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ยกร่างแบบสอบถามนำไปตรวจสอบและนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พร้อมทั้งปรับปรุง แก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วจึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา ได้แก่ นำไปทดลองกับตัวแทนคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนคณะกรรมการสภาวิชาการ ตัวแทนคณะกรรมการสภาคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ และหัวหน้าสาขาวิชาการ ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาช พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปร ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มีดังนี้ ตัวแปรด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.791 ตัวแปรด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.852 ตัวแปรด้านพันธกิจและการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.865 ตัวแปรด้านการกำกับดูแลองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.847 ตัวแปรด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0916 และตัวแปรด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.876 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.981

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 วิธีคือ (1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ประสานกับหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 80 ราย และการสัมภาษณ์รองอธิการบดี จากแบบสัมภาษณ์ 10 ราย และ (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลโดยการค้นคว้าเอกสาร (Document Study) จากเอกสารจากหนังสือ เอกสารต่างๆ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เล่มแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเตอร์เน็ต ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำ

องค์กรของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ทันสมัย น่าเชื่อถือ และตรงกรณี โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนด้วยวิธีส่งหนังสือที่ออกโดยสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้ 1) ขออนุญาตหน่วยงาน โดยจัดทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตอบแบบสอบถาม 2) ส่งหนังสือที่ออกโดยสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชตามข้อ 1) ไปยังหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงาน ทั้ง 4 พื้นที่ โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ไปยังหน่วยงานในพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล พร้อมทั้งรวบรวมแบบสอบถาม และจะติดตามแบบสอบถาม ที่ไม่ตอบกลับด้วยช่องทางต่างๆ ได้แก่ ทางโทรศัพท์ของหน่วยงาน ทางไลน์กลุ่ม ของเจ้าหน้าที่สารบรรณแต่ละหน่วยงาน 3) เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา และนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยวิเคราะห์ ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรอิสระได้แก่ ตัวแปรด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม โดยใช้ค่าร้อยละ (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) ค่า One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 2) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะมีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะรวมทั้งการค้นคว้าเอกสารที่จะทำให้ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพิ่มสูงขึ้น โดยผู้วิจัยทำการแยกแยะคำตอบที่ได้มาและจัดกลุ่มวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ SWOT และนำเสนอผลการวิจัยโดยการบรรยายและอธิบายตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 5 ตอน คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (3) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (4) ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย และ (5) ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 48 คน (ร้อยละ 60.00) เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 38 คน (ร้อยละ 47.50) มีตำแหน่งทางบริหารในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 38 คน (ร้อยละ 47.50) มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วส่วนใหญ่เป็นระยะเวลา 1-5 ปี (ร้อยละ 41.25) ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่สังกัดในพื้นที่ศาลายา จำนวน 49 คน (ร้อยละ 61.25)

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (2) ด้านการสื่อสาร (3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน (4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร (5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และ (6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 แยกตามด้าน 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม อยู่ในระดับมากที่สุด คือ 4.29
2) ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก คือ 3.85
3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน อยู่ในระดับ คือ 4.04
4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร อยู่ในระดับมาก คือ 3.88
5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อยู่ในระดับมาก คือ 3.97
6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม อยู่ในระดับมากที่สุด คือ 4.28

1.4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเรียนการสอน (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านบริการวิชาการ (4) ด้านศิลปวัฒนธรรม (5) ด้านบริหารจัดการ และ (6) ด้านสู่สากล พบว่าความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 แยกตามด้าน 6 ด้าน ได้ดังนี้

1) ด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 4.09
2) ด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 3.75

3) ด้านบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 3.92

4) ด้านศิลปวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 4.02

5) ด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 4.03

6) ด้านสู่สากล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ 3.69

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ในการวิจัยเรื่องการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการศึกษา พบว่าระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในภาพรวมเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

สมมติฐานที่ 2 ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการศึกษา พบว่าระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในภาพรวมเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

สมมติฐานที่ 3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม

จากการศึกษา พบว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ซึ่งมีอิทธิผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

1.4.5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้จากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับหน่วยงานคณะ วิทยาลัย ผู้บริหารระดับกองหรือหน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 80 คน มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยแยกแยะคำตอบที่ได้และทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อจัดกลุ่ม

จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ทำให้ได้กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่ตอบสนองอัตลักษณ์ “การผลิตบัณฑิต” นักปฏิบัติ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคตที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน เกิดจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้

1.2 ด้านการสื่อสาร ได้แก่ ขยายรูปแบบการสื่อสารโดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอน และการทำงานให้มากขึ้นรองรับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เกิดจากการที่ผู้บริหารมีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมที่เป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่าส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน การสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานเป็นระบบออนไลน์โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารส่งผลให้การสื่อสารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแต่ละพื้นที่เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านการให้บริการ การเรียนการสอน ผ่านระบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น Digital Government, Service Platforms และ Data Service Innovation เกิดจากผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการ มีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารชุดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีพื้นที่จัดการศึกษา 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีความโดดเด่นเฉพาะด้านอย่างชัดเจน เช่น วิทยาลัยเพาะช่างด้านศิลปวัฒนธรรม พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ด้านบริหารและภาษา พื้นที่ศาลายาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม และวิทยาศาสตร์ พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวลด้านอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยพัฒนาการเรียนการสอน การให้บริการ โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละพื้นที่เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ 2) ส่งเสริมและสนับสนุนหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น เพื่อขยายกลุ่มผู้เรียน เกิดจากผู้บริหารมีการส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองเฉพาะกลุ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ คนวันทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงผู้ที่ต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถเปิดหลักสูตรระยะสั้นทางวิชาชีพที่หลากหลายสาขาได้ และ

3) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยที่ต่อยอด หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากการทำวิจัยเป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ และผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการ รวมถึงมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมาย ประกอบกับมีเวทีการประกวดและนำเสนอผลงานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระดับชาติ และนานาชาติมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยและผู้สนใจเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

1.4 ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ ขยายความร่วมมือทางการศึกษา โดยนำจุดเด่นและเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่การเพื่อขยายเครือข่ายทางการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ และการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น จากการที่มหาวิทยาลัยมีจุดเด่นด้านวิชาการในแต่ละพื้นที่จัดการศึกษาทั้ง 4 พื้นที่ ประกอบกับนโยบายการศึกษาที่เปิดกว้างทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายฐานผู้สนใจเข้าศึกษาต่อได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการทำความร่วมมือทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศจะเพิ่มความหลายหลายของหลักสูตรและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากขึ้น

1.5 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหารมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร เกิดจากนโยบายของรัฐที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหารจัดการ กับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย

1.6 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และประเทศชาติ รวมถึงหลักสูตรสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน เกิดจากมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่บูรณาการเรียนกับการทำงาน และมีการทำความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก ประกอบกับการเปิดเสรีทางการศึกษาสามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย และเป็นไปตามความต้องการทั้งประเทศและต่างประเทศ

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ วางแผน และทบทวนนโยบายการบริหารของผู้บริหารเดิมและผู้บริหารใหม่ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และตอบสนองนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาของรัฐ ที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยนำจุดแข็งของการที่มหาวิทยาลัยมีมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการระดมสมองจากผู้บริหารทุกระดับ และการทำประชาพิจารณ์เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อมากำหนดเป็นนโยบายการบริหารและถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกกลุ่ม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และตอบสนองนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

2.2 ด้านการสื่อสาร ได้แก่ ทำความเข้าใจในการถ่ายทอดนโยบายของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยเริ่มจากผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานเกิดจากการที่ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนถ่ายผู้บริหารภาครัฐส่งผลให้นโยบายการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ ทำให้การถ่ายทอดจากส่วนกลางมายังหน่วยงานไม่ชัดเจนส่งผลให้การเกิดความล่าช้าและซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน

2.3 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น และโครงการบริการวิชาการที่จัดหารายได้ เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับงบประมาณที่ปรับลดเนื่องจากจำนวนประชากรในวัยศึกษามีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้นักศึกษามีจำนวนลงลดและทำให้เกิดการแข่งขันสูงในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคม เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางรายได้ให้มากขึ้น รองรับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรลดลงโดยพัฒนาเป็นหลักสูตรระยะสั้น หรือจัดทำโครงการบริการวิชาการที่จัดหารายได้ 2) จัดหาแหล่งทุนวิจัยภายนอกและผลักดันให้นักวิจัยเสนอขอรับทุนให้มากขึ้นเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยอีกช่องทางเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายของรัฐที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐเตรียมออกนอกระบบส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด การจัดหาแหล่งทุนวิจัยและกำหนดนโยบายเพื่อผลักดันให้นักวิจัยเสนอขอรับทุนจากแหล่งทุนภายนอก เป็นการเพิ่มรายได้อย่างยั่งยืนให้กับมหาวิทยาลัย

2.4 ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ วางแผนการรับนักศึกษาในแต่ละพื้นที่ให้เหมาะสมกับพื้นที่การจัดการศึกษา โดยอาศัยการที่มหาวิทยาลัยมีพื้นที่การจัดการเรียนการสอนทั้ง 4 พื้นที่อย่างเหมาะสม ได้แก่ พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ด้านบริหารและภาษา พื้นที่ศาลายาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม และวิทยาศาสตร์ พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวลด้านอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยแต่ละพื้นที่มีความโดดเด่น และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละพื้นที่ ซึ่งบางพื้นที่อาจมีข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่รองรับการขยายตัวทางการศึกษา การวางแผนการรับนักศึกษาให้เหมาะสมกับพื้นที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

2.5 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อดึงดูดอาจารย์ที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานกับมหาวิทยาลัย เกิดจากระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายในการจ่ายค่าตอบแทนของอาจารย์มีความแตกต่างกันมากเมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาเอกชนทำให้มหาวิทยาลัยขาดโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ เฉพาะทางมาร่วมงาน

ในมหาวิทยาลัย ประกอบกับการที่ผู้บริหารมีการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน อาจมีการพิจารณาปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนประเภทอื่น ที่นอกเหนือจากเงินเดือนตามอัตราจ้างของรัฐบาล

2.6 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความรู้ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบภารภายนอกและชุมชนที่หลากหลาย และที่ผ่านการการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่าส่งผลกระทบต่อการลงชุมชนเพื่อให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องหยุดชะงักไม่ต่อเนื่องทำให้เกิดช่องว่างระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัยในช่วงการเกิดโรคระบาด การปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความรู้กับชุมชนโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการให้บริการทางวิชาการ เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะลดช่องว่างการเกิดปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

3.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติบัติให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ได้เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้ตอบสนองการดำเนินงานในเรื่องนวักรรมและเทคโนโลยีด้วยการปลูกฝังและสร้างค่านิยมดังกล่าวให้กับบุคลากร 2) กำหนดกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยี เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ได้เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การกำหนดกิจกรรมที่สอดแทรกในชีวิตประจำวันผ่านการใช้เทคโนโลยีจะช่วยปลูกฝังและสร้างความตระหนัก ในเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้บุคลากรค่อยค่อยเกิดการปรับตัวเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด

3.2 ด้านการสื่อสาร ได้แก่ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร และถ่ายทอดนโยบายกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากร และบุคคลภายนอกเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เนื่องจากการสื่อสารภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบการการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการสื่อสารของมหาวิทยาลัยในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาด้านการสื่อสารมากขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน

3.3 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต และหลักสูตรระยะสั้นให้เป็นรูปธรรม เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และคนวัยทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย การส่งเสริมให้เกิดหลักสูตรที่หลากหลายและตอนสนองความต้องการของสังคมจะช่วยส่งผลต่อการบรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น 2) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในสายงาน เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนยังมีทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีน้อย เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัยประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และมีเวทีการประกวดและนำเสนองานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระดับชาติและนานาชาติมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าถึงได้ง่ายขึ้น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีทักษะที่ทำเป็นในสายงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้นครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล

3.4 ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ 1) ทบทวนการมอบอำนาจให้ครอบคลุมทุกส่วนงานเพื่อกระจายอำนาจให้การบริหารงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้นรองรับนักศึกษาที่เปิดกว้างมากขึ้น เนื่องจากการกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้าน ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่คล่องตัว การทบทวนการมอบอำนาจให้กระจายครอบคลุมทุกส่วนงานตามภารกิจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานจะช่วยให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มเรียนจากนโยบายการเปิดกว้างทางการศึกษาของภาครัฐ 2) ทบทวนระเบียบข้อบังคับที่ล่าสมัยและปรับปรุงให้รองรับการปฏิบัติงานที่เปิดกว้างขึ้น เนื่องจากระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานบางฉบับล่าสมัยและไม่สอดคล้องกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน การทบทวนปรับปรุงข้อบังคับเพื่อรองรับการบริหารจัดการจะทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้นรองรับกลุ่มผู้เรียนที่เปิดกว้างตามนโยบายการศึกษาของรัฐที่เปิดโอกาสให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

3.5 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ นำผลการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มาใช้ในการประกอบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน โดยการพิจารณาจัดสรรตามผลการดำเนินการที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ซึ่งการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในมหาวิทยาลัยหน่วยงานสามารถวัดความสำเร็จตามผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ ว่ามีผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัวชี้วัดในเรื่องใดบ้าง ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยดูจากการรายงานผลลัพธ์ในด้านดังกล่าว

3.6 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ส่งเสริมและผลักดันให้แต่ละสาขาวิชาในคณะจัดทำและดำเนินการโครงการบริการวิชาการมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ แต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน ประกอบกับการเปิดโอกาสจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวักรรมให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางในการประสานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชน และเป็นผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base) สามารถทำให้สาขาวิชาในคณะต่าง ๆ ดำเนินโครงการบริการวิชาการได้ง่ายและเข้าถึงได้มากขึ้น

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

4.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับนโยบายการบริหารงานและปลูกฝังให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อส่งเสริมการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรให้มีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถึงแม้นโยบายด้านการศึกษาของรัฐจะเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับเปลี่ยนไป แต่การสร้างค่านิยมและปลูกฝังให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลง

4.2 ด้านการสื่อสาร ได้แก่ เพิ่มช่องทางถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากการจัดประชุมให้บุคลากร และบุคคลภายนอกได้รับทราบและทำความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกัน เกิดจากการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันการเพิ่มช่องทางการถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานที่นอกเหนือจากการแจ้งในที่ประชุม เช่น การสอดแทรกนโยบายการบริหารงานไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารงานเป็นหลัก หรือแม้แต่กำหนดวิธีการปฏิบัติจะทำให้บุคลากรเข้าใจได้ง่าย มองเห็นภาพจริงมากกว่าการรับฟังในที่ประชุมเพียงอย่างเดียว

4.3 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) จัดทำแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาให้ตรงกับหลักสูตร สมรรถนะในสายงาน 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับทักษะ ความรู้และสมรรถนะที่ตรงตามสายงาน สร้างความเป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งถึงแม้นโยบายการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางไหนบุคลากรก็ยังมีทักษะ และสมรรถนะที่จะดำเนินงานได้ตามแนวนโยบายที่กำหนดไว้

4.4 ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ 1) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทบทวนการมอบอำนาจให้กระจายลงหัวหน้าหน่วยงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ เกิดจากการกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้านของมหาวิทยาลัย การทบทวนการมอบอำนาจและกระจาย

อำนาจลงหน่วยงาน จะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนเกิดความล่าช้า 2) พัฒนาและปรับปรุงด้านกายภาพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการทำงาน เกิดจากการที่บุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและงบประมาณ

4.5 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ พิจารณาค่าตอบแทนในกรณีมีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

4.6 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ลงชุมชนนำเทคโนโลยีถ่ายทอดให้กับชุมชน เกิดจากการที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ แต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน

2. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลเรื่อง “การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลจากการศึกษาดังนี้

2.1 การอภิปรายผลตามข้อค้นพบการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อภิปรายได้ดังนี้

2.1.1 ค่าเฉลี่ยการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งประกอบด้วยทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม มีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีค่าเฉลี่ย 4.28 ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.97 ด้านการกำกับดูแลองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.88 และด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.85

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จากการที่ผู้นำองค์กรมีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ซึ่งเป็นไปได้ว่าผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน มีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มผ่านการทำประชาพิจารณ์ และระดมสมองจากผู้บริหารทุกระดับวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และโอกาสในการดำเนินการ เพื่อเป็นการศึกษาองค์ประกอบภายในมหาวิทยาลัย ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหาร และตัวชี้วัดผลสำเร็จ ตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ฉบับปี พ.ศ. 2565 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) และมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติโดยได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2566 และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไปยังทุกกลุ่มแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมของมหาวิทยาลัยที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้าอื่น ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีความคาดหวังและมุ่งมั่นต่อผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร (1.1) การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงที่มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การ (Leadership System) ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีกระบวนการติดตามผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจเพื่อยกระดับการบริหารจัดการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Hood ที่ได้อธิบายถึงลักษณะความสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า การบริหารงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชันเจนและเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับผลวิจัยของพิชญ์ ประโมจนีย์ (2550) พบว่าองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด โดยประสิทธิผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยตามรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2565 – 2570 ประจำปีงบประมาณ 2566 ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริการจัดการ และด้านสู่สากล พบว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย 40 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ (ด้านการเรียนการสอน) มีตัวชี้วัด 12 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 12 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</u> ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ (ด้านการวิจัย) มีตัวชี้วัด 8 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 8 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</u> บริการวิชาการ/การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย (ด้านบริการวิชาการ) มีตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 3 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย (ด้านศิลปวัฒนธรรม) มีตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน (ด้านบริหารจัดการ) มีตัวชี้วัด 10 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 10 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล (ด้านสู่สากล) มีตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100

2) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ซึ่งเกิดจาการที่ผู้นำในมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและหน่วยงานภายนอก โดยการทำความร่วมมือกับชุมชนต่าง ๆ จัดให้มีโครงการบริการวิชาการหรือกิจกรรมที่ส่งอาจารย์ไปให้ความรู้แก่ชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย เห็นได้จากการที่มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ โดยเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) หมวดที่ 1 การนำองค์กร (ค) ความผาสุกของสังคม ที่มหาวิทยาลัยได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการ สนับสนุน และสร้างความเข็มแข็งให้แก่ชุมชน โดยมีการร่วมมือกันระหว่างผู้นำชุมชนและมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ในตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ฉบับปี พ.ศ. 2565 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) ด้านบริการวิชาการที่มุ่งเน้นการตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการ โดยมหาวิทยาลัยได้วางนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ University Social Responsibility (USR) เป็นแนวคิดการจัดการที่มุ่งให้องค์กรผสานการดำเนินกิจการเข้ากับความห่วงใยด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี รับผิดชอบสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับไกล และระดับใกล้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งมีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในส่วนของความรับผิดชอบดำเนินการผ่าน 3 เสาหลัก โดยหลักความรับผิดชอบจะต้องคำนึงถึง 1) การปฏิบัติตามกฎหมาย 2) การมีจรรยาบรรณในการทำงาน โดยยึดหลักความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม (Ethical Responsibility) และ 3) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ และคืนประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม (Philanthropic Responsibility ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับบทบาทตนเองใหม่ ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม (Social Responsibility University) โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานคือ ดำเนินการเพื่อพัฒนาคนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน การปลูกจิตสำนึกหรือ DNA ให้บุคลากรแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านหลักสูตร

การศึกษาที่จะเรียนรู้ถึงต้นเหตุของปัญหา เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยใช้ศักยภาพและความสามารถของตน รวมทั้ง การรู้จักเป็นผู้ให้ ผู้เสียสละและผู้แบ่งปันให้เพื่อน ๆ ร่วมสังคมโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ไม่แบ่งแยกศาสนา และไม่แบ่งแยกพรมแดน (แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, 2566, น.46-47) โดยอาศัยพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1993) และสอดคล้องกับความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ณัชญานุช สุดชาดี (2553) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อผลงานที่ออกมาเกินความคาดหวัง โดยการพัฒนาความสามารถให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของสุทธิพงษ์ พันวิลัย (2563) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถทำนายคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กร ได้ร้อยละ 86.70

3) ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากเป็นช่วงมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหาร ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ที่มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ซึ่งอาจเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องใช้เวลาในการสื่อสาร ทำความเข้าใจในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ได้มีกระบวนการสื่อสารเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้เข้าใจถึงการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารของมหาวิทยาลัย ผ่านการประชุมกลุ่มโดยผู้บริหารระดับสูงได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ในที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดแนวทางการบริหารงาน ค่านิยมในมหาวิทยาลัย พร้อมรับฟังปัญหาและหาแนวทางร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาชัย บูรณะ,ธรรมนิตย์ วราภรณ์, ชัยยศ จินารัตน์ (2565) ที่เห็นว่าส่วนสำคัญตามหลักธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ได้แก่ การมีส่วนร่วมแสดงความเห็น ที่ต้องแสดงความเคารพต่อความแตกต่างอย่างเท่าเทียมกัน

2.1.2 สมมติฐานที่ 1 การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ข้อค้นพบจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอภิปรายได้ดังนี้ จากการศึกษา พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.453 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ได้ หรือ

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นเอง นั่นคือ ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จึงเป็นไปได้ว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและพันธ์กิจของมหาวิทยาลัย ภายใต้แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยในการดำเนินการดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีการรับฟังนโยบายจากผู้บริหาร ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้บริหารทุกระดับ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อทิศทางในการจัดการศึกษาอย่างมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ร่าง) กรอบนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และภายใต้กรอบทิศทางแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 15 ปี (2560 – 2574) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมีทิศทางในการดำเนินการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด ตอบโจทย์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ โดยมีระบบติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Monitoring & Evaluation System) โดยวัดที่ความก้าวหน้าของผลผลิตซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จระดับผลลัพธ์ มีการติดตามผลลัพธ์ และประเมินผลลัพธ์ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, 2566, น. 65-67) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สังวรณ์ งัดกระโทก (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจในการประเมินคุณภาพ ภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับนักเรียน สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หรือการวิเคราะห์ผลการทำงานและการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับบุคลากร และการบริหารกระบวนการ ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การอภิปรายผลตามข้อค้นพบประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การอภิปรายผลตามข้อค้นพบประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล อภิปรายได้ดังนี้

2.2.1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยภาพรวมที่ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.09 ด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 4.03 ด้านศิลปวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.75 และด้านสู่สากล มีค่าเฉลี่ย 3.69

1) ด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.09 มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 1 อาจจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ ด้านเทคโนโลยีการสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ในเรื่อง “ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรสู่สังคมการประกอบการ” มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศชาติ ตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานสากล รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรให้เป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Cooperative and Work Integrated Education: CWIE) และทำความร่วมมือกับสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อจัดทำหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งภาคการผลิตและภาคบริหาร เพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ (Innopreneur) และทักษะเพื่อนาคต (Future skills) ให้แก่นักศึกษา (แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, 2566, น.57) โดยประสิทธิผลตามพันธกิจด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ถูกกำหนดอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยยกตัวอย่างผลการดำเนินงานดังนี้ หลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา จำนวน 111 หลักสูตร จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ 25 หลักสูตร และได้มีการพัฒนาหลักสูตรเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ของหลักสูตร จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 90 เป็นต้น ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้บรรลุตามพันธกิจสอดคล้องกับผลวิจัยของ Carly Jean Hall (2010) อธิบายแนวทางเชิงสัมพันธ์และครอบคลุมต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมและการไตร่ตรองตนเอง

2) ด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สอง มีค่าเฉลี่ย 4.03 การที่ปัจจัยด้านบริหารจัดการมีอิทธิพลในลำดับที่สอง อาจเป็นนโยบายการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ภายใจแนวคิด “RMUTR Transformation” โดยนโยบายนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระบบ โครงสร้าง ข้อบังคับ กฎและระเบียบแบบแผน โดยมุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิผล

และประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงและรวดเร็ว แต่มีความยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยมีอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงาน มีรูปแบบการปรับองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 คิดใหม่ทำใหม่ต่อเรื่องหลักการ ด้านที่ 2 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการแข่งขัน ด้านที่ 3 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการบริหารองค์กร ด้านที่ 4 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการเป็นผู้นำ ด้านที่ 5 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการตลาด ด้านที่ 6 คิดใหม่ทำใหม่ต่อโลก และมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัว ยืนหยุ่น และยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่สอดคล้องกับแนบคิดของ Hood ที่ว่าเป็นการบริหารที่เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ ผู้บริหารมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงมีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีมความเหมาะสมกับการการบริหารที่มีความทันสมัย เลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน และการบริหารจัดการภายใต้แนวคิด “RMUTR Transformation” ของมหาวิทยาลัย ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของสุทธิพงษ์ พันวิลัย (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ด้านสู่สากล มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย 3.69 อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำลังพัฒนา โดยมีการเป้าหมายสู่ความสำเร็จคือ “เพิ่มขีดความสามารถทุกมิติให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” โดยการเพิ่มจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ และนำพามหาวิทยาลัยสู่การจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยสากล รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (UI Green metric) ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนก็ได้มีการเร่งพัฒนาให้มีหลักสูตรนานาชาติเพิ่มมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้ได้รับการพัฒนาทักษะด้านภาษาควบคู่กันไป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอน หรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติต่อไป (แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, 2566, น.61) จากนโยบายในการบริหารด้านจากการที่เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ ที่ผู้บริหารนำมาผลักดันอาจทำให้ยังไม่เห็นผลการพัฒนาที่ชัดเจน ทำให้ด้านสู่สากลมีค่าเฉลี่ยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นอันดับต่ำสุด อาจเป็นเพราะหน่วยงานและบุคลากรในการปฏิบัติอยู่ระหว่างการพัฒนาทั้งในด้านของการดำเนินการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งเน้นสู่สากลมากขึ้นมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาหลักสูตรใหม่ รวมถึงบุคลากรผู้สอนกำลังอยู่ในช่วงพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอาจทำให้ผลสัมฤทธิ์ในตัวชี้วัดด้านสู่สากลยังมีผลการดำเนินงานที่น้อยกว่าด้านอื่น

สำหรับการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายของมหาวิทยาลัยในด้านสู่สากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทุกมิติให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ นั้น มีการพัฒนาทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาด้านการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงและท้าทาย สอดคล้องกับผลวิจัยของ เทียนชัย อร่ามหยก (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีผลวิจัยว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่องค์กรเป็นเลิศประกอบด้วยแนวทางสำคัญในการบริหารองค์กรที่มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผลการดำเนินงาน และ 3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญและคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้แก่ ปัจจัยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และปัจจัยโครงสร้างองค์กร ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรปัจจัยการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร มีอิทธิพลสูงสุดต่อลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับปัจจัยการบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร และปัจจัยความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานนั้น มีอิทธิพลสูงสุดต่อการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ

2.2.2 สมมติฐานที่ 2 ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ข้อค้นพบจากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอภิปรายได้ดังนี้ จากการศึกษา พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .00/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.204 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นไปตามแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ จากการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ของ Cyert & March (1963) โดยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 5 ประการได้แก่ 1) องค์การที่ศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง 2) เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นได้ 3) จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ มีปริมาณไม่มากเกินความสามารถที่วัดได้ 4) คนในองค์การต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ 5) ต้องสามารถวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ว่าบรรลุได้ถึงระดับไหน โดยมหาวิทยาลัยได้มีการตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด ไว้ในแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) มีกระบวนการทำโดยการมีส่วนร่วมของประชาคมในมหาวิทยาลัยและมีผู้ส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการระดมพลังสมองจากบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งจะทำให้เห็น

เป้าหมายตามพันธกิจได้ในทิศทางเดียวกัน มีการยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน ก่อให้การการนำไปปฏิบัติได้จริงในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งมีมาตรการในการติดตามประเมินผลเป้าหมายตัวชี้วัดของทุกหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้ได้ จะเห็นได้จากผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ100 ทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ 2566, หน้า 1) ซึ่งสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือการนำของผู้บริหารที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่ง Couto and Eken (2002. p.32) ได้อธิบายองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ 2) จินตนาการ 3) การปฏิบัติเชิงผลสะท้อน และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dorothy; & Torrance (2001) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ประการที่จะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจแก่ทุกฝ่ายงานในการทำงาน 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

2.2.3 สมมติฐานที่ 3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการสื่อสาร ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม พบว่าผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่ถูกนำเข้ามาในสมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 = 0.554, sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สองคือ ปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.90 (R^2 change = 0.039, sig = 0.000) ส่วนปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการกำกับดูแลองค์กร และปัจจัยด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ไม่สามารถเข้าสู่สมการได้

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ร้อยละ 59.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (**R^2 = 0.593, sig = 0.000**) ดังนี้

1) ปัจจัยด้านพันธกิจและการดำเนินงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่ถูกนำเข้ามาในสมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลตามพันธกิจ

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 = 0.554, sig = 0.000) ที่เป็นปัจจัยแรกที่ถูกนำเข้ามาในสมการถดถอย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อาจเป็นไปได้ว่าการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้านพันธกิจและการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากสิ่งสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ คือการมองเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ โดยมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนในแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้แต่ละหน่วยงาน และมีการบริหารงานตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงบุคลากรได้ทราบบริบทการมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกิจ โดยการกระตุ้น และสื่อสารให้ตระหนักผูกผัน และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัย นอกจากจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์แล้ว ยังมีการกำหนดวัตถุประสงค์ว่ามหาวิทยาลัยต้องการทำอะไร พร้อมทั้งกลยุทธ์ที่จะผลักดันให้บรรลุพันธกิจ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis) โดยกำหนดจากสภาพแวดล้อมความเป็นจริงของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของบุคลากร รวมถึงสื่อสาร เผยแพร่ไปยังหน่วยงานและบุคลากรอย่างทั่วถึง ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สร้างความเป็นเอกลักษณ์และสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถหลักของมหาวิทยาลัย เห็นได้จากผลการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในปี 2566 มีผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คิดเป็นร้อยละ 100 ตัวอย่างเช่น (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 9)

จำนวนรางวัลที่นักศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ ที่มีการตั้งเป้าหมายในแผนไว้ 25 รางวัล ผลการดำเนินการจากคณะและวิทยาลัย มีจำนวนรางวัลที่นักศึกษาได้รับ จำนวน 168 รางวัล โดยคณะที่มีนักศึกษาได้รับรางวัลมากที่สุดได้แก่ คณะบริหารธุรกิจ 49 รางวัล รองลงมาได้แก่วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ 32 รางวัล คณะศิลปศาสตร์ 31 รางวัล คณะวิศวกรรมศาสตร์ 28 รางวัล คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ 9 รางวัล วิทยาลัยเพาะช่าง 7 รางวัล วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ 5 รางวัล คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว 4 รางวัล และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3 รางวัล ตามลำดับ ตัวอย่างผลงานการประกวดของนักศึกษา เช่น

โครงการประกวดการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะมหัสจรรย์ปิโตรเคมี ปี 8 ได้รับรางวัลชนะเลิศ ระดับชาติ จากการประกวดประติมากรรม ระดับอุดมศึกษาในหัวข้อ HERO TO ZERO ถ้าโลกอยู่ได้ เราก็อยู่ได้ เจ้าของผลงาน นายนวพล หมัดสุเด็น นักศึกษาวิทยาลัยเพาะช่าง

โครงการประกวดกระปุกออมสินเพื่อความยั่งยืน จัดโดยธนาคารออมสิน ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในการประกวดออกแบบกระปุกออมสิน ประเภทสวยงาม เจ้าของผลงานนายณภัทร จันทร์กระจ่าย นักศึกษาคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

ผลงาน : บล็อกซีเมนต์เถ้าแกลบ รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 ระดับเหรียญเงิน ในการประกวดสื่อ “นวัตกรจิตอาสาเครือข่ายราชมงคล” ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมสีเขียนเพื่อความยั่งยืน เจ้าของผลงานนายวริศ เรืองน้อย นายพงศกรณ์ พูนทะนูน นายรัชพล บุญมี นางสาวอักษราภัค ขาวล้วน และนางสาวกิตติมา ชุมพรัต นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์

ผลงาน : แกะสลักหยวกกล้วย (แทงหยวก) ภายใต้กรอบ “สืบสานงานอนุรักษ์น้อมสำนัก รักษ์ทรัพยากรไทย” ได้รับรางวัลชนะเลิศ เจ้าของผลงาน คณะบริหารธุรกิจ วิทยาเขตวังไกลกังวล

ด้านหลักสูตรได้มีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน ครบทุกหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 100 จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนร้อยละ 90 ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ 10 หลักสูตร คณะบริหารธุรกิจ 7 หลักสูตร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ 6 หลักสูตร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3 หลักสูตร วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ 4 หลักสูตร คณะศิลปศาสตร์ 3 หลักสูตร คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี 6 หลักสูตร คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว 3 หลักสูตร และวิทยาลัยเพาะช่าง 14 หลักสูตร (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 14 - 15)

การสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงกับมหาวิทยาลัยหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ โดยในปี 2566 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรให้กับนักศึกษา 6 ประเภททุน ได้แก่ ทุนนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา ทุนการศึกษาเฉลิมราชกุมารี ทุนมหาวิทยาลัย (ยากจน-ยากจนพิเศษ) ทุนการศึกษาประเภทเรียนดี ทุกการศึกษาประเภทกิจกรรมเด่น และทุนสนับสนุนการศึกษารวมจัดสรรทุนทุกประเภท จำนวน 3,044,500 บาท (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 23) สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ อ้างใน (ทศพร ศิ ริสัมพันธ์, 2551) มองว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการขับเคลื่อนด้วยภารกิจ และการใช้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานตามมากกว่าการกำหนดนโยบายอย่างเดียว

2) ปัจจัยด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง มีความผันแปรของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.90 (R^2 change = 0.039, sig = 0.000) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สืบเนื่องจาก

มหาวิทยาลัยมีนโยบายเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล มีการส่งเสริมผู้ประกอบการหรือธุรกิจชุมชนด้วยดิจิทัล เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจจากการแข่งขันเชิงราคา ไปสู่การแข่งขันเชิงการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ ที่ผู้บริโภคพึงพอใจสูงสุด เช่น พาณิชย์ดิจิทัล ผู้ประกอบการดิจิทัล นวัตกรรมดิจิทัล และเนื้อหาดิจิทัล เป็นต้น(แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, น.43) โดยได้มีการส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรร์ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ ยกตัวอย่างเช่น (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 25)

การศึกษาอัตลักษณ์และการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์สามภาษา ผลิตภัณฑ์แท่นยืนเพื่อคลายเส้น (เก้าอี้มหัสจรรย์) โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องของการส่งเสริมการตลาดให้กับวิสาหกิจชุมชน ต.สิงหนาท อ.ลาดบัวหลวง จ.พระนครศรีอยุธยา

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชีสสดจากนมโคเพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ของสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์คห้วยสัตย์ใหญ่ จำกัด อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์

การพัฒนาต่อยอดต้นแบบสารจุ่มเต้านมโคระยะพักรีดนมที่ผลิตจากน้ำยางธรรมชาติระดับห้องปฏิบัติการวิจัยสู่การปฏิบัติระดับอุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์ โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับห้างหุ้นส่วนจำกัด เซสท์ เสิร์ฟ

การศึกษาสมรรถนะในการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้ประกอบการธุรกิจชุมชน โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับสาธารณะชน และส่งให้ผู้ประกอบการหน่วยงานภายนอก

ระบบตรวจจับอาหารหลับในของผู้ขับขี่ยานพาหนะด้วยกล้อง RGB-D โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับ บริษัท เวริสี วิชั่น จำกัด

การพัฒนาระบบบริหารจัดการคลังสินค้าสำหรับอุปกรณ์ไอทีแบบอัจฉริยะ โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับ บริษัท เทคฮับ จำกัด

การยกระดับผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของห้างหุ้นส่วนจำกัดอนันกานทัวร์ด้วยฐานทรัพยากรท้องถิ่นสู่ผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวมูลค่าสูง โดยเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์กับห้างหุ้นส่วนจำกัด อนันการทัวร์ และมหาวิทยาลัยได้จัดให้มีศูนย์บริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่รอบมหาวิทยาลัย โดยออกไปให้ความรู้แก่ชุมชน เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน สร้างเครือข่ายกับผู้นำชุมชน โดยในปี 2566 มหาวิทยาลัยมีจำนวนเครือข่ายกิจกรรมบริการวิชาการที่สามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบ จำนวน 64 โครงการ/กิจกรรม จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน 60 โครงการ/กิจกรรม ตัวอย่างเช่น (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 33-35)

โครงการการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ค้าปลีกสัปปะรดกวน การพัฒนาพลังประชาชนสู่การขับเคลื่อนพลเมืองคาร์บอนต่ำ สร้างรายได้ด้วยคาร์บอนเครดิต

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคของผลิตภัณฑ์น้ำมันเขียวสกัดเย็น

โครงการพัฒนายกระดับสินค้าท้องถิ่นการสร้างแบรนด์สินค้าใหม่ในท้องถิ่นสู่แบรนด์ระดับพรีเมี่ยม (โดยใช้ทรัพยากรทางการเกษตรมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาดบริโภค) “ผลิตภัณฑ์ไอติมบ้านศาลาดินโฮมเมด” ตำบลมหาสวัสดิ์ อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม

โครงการพัฒนาศักยภาพทักษะ เทคโนโลยีการออกแบบ Algorithmic Design with BIM เพื่อสร้างสรรค์ผลงานเชิงสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

การใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ให้เกิดประโยชน์และการใช้ภาษาในการนำเสนอผ่านสื่อออนไลน์อย่างสร้างสรรค์

โครงการยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าท้องถิ่นและส่งเสริมช่องทางการตลาดที่ยั่งยืนด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

อัตราค่าบริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์ ศูนย์บริการวิชาการประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงสร้างเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิทยาศาสตร์นักเรียนห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ : กิจกรรมทักษะปฏิบัติการวิชาฟิสิกส์

โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP กลุ่มปรับตัวสู่การพัฒนา (Quadrant D) ให้มีคุณภาพมาตรฐาน ตามกลุ่มคลัสเตอร์ กิจกรรมที่ 1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP กลุ่มปรับตัวสู่การพัฒนา (Quadrant D) ให้มีคุณภาพมาตรฐานตามกลุ่มคลัสเตอร์ ประเภทของใช้ ของตกแต่ง ของที่ระลึก

โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาสำหรับการดื่มกาแฟบ้านโรงหวดเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมถึงมีการเพิ่มขึ้นของเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ โดยผลการดำเนินการในปี 2566 มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายคิดเป็นร้อยละ 12.88 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน คือมีการเพิ่มขึ้นของเครือข่ายคิดเป็นร้อยละ 10 (รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, หน้า 43)

ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเรื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2548, น.29) และสนับสนุนผลการวิจัยของ ณพัชร ประพันธ์พจน์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ที่ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทยโฮลดิ้ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการธุรกิจในปัจจุบันล้วนจะต้องมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จะดำเนิน

กิจการธุรกิจเพียงอย่างเดียวไม่ได้ การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อ ชุมชน ซึ่งผลนั้นจะย้อนกลับมาที่กิจการธุรกิจ เช่น ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carly Jean Hall (2010) ที่มองว่าความสัมพันธ์เป็นรากฐานของความเป็นผู้นำ ผู้นำควรมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันกับบุคคลภายในและภายนอกเพื่อการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ

2.3 การอภิปรายผลตามข้อค้นพบกลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การอภิปรายผลตามข้อค้นพบกลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ที่สำคัญที่คาดว่าส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่ตอบสนองอัตลักษณ์ “การผลิตบัณฑิต” นักปฏิบัติ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคตที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน (S2O1) เกิดจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพ (S2) ประกอบกับมีการการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption และ Digital Transformation เปิด โอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงาน และเกิดอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (O1) ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อาจต้องมีการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองอุตสาหกรรมใหม่ ๆ และการบริหารองค์กรแบบองค์ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ในประเด็น (04) อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต เพื่อให้มีการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น โดยเน้นการสร้างรากฐานทางอุตสาหกรรมและบริการพัฒนาต่อยอดจากอุตสาหกรรมและบริการเดิมที่มีความเข้มแข็ง เปิดโอกาสให้อุตสาหกรรมปรับตัวและสร้างศักยภาพใหม่ และสอดคล้องกับ ในการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองอัตลักษณ์ในเรื่องของการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัตินั้น สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในหมวด 1 เรื่องการนำองค์กรของผู้บริหารที่ต้องนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) คือการแสดงให้เห็นถึงค่านิยมของสถาบันที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Carly Jean Hall (2010) ซึ่งพบว่าแนวทางเชิงสัมพันธ์และครอบคลุมต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ร่วมถึงการมีส่วนร่วมและการไตร่ตรองตนเอง

2) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ ขยายรูปแบบการสื่อสารโดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอน และการทำงานให้มากขึ้นรองรับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S3O1) เกิดจากการที่ผู้บริหารมีการวางระบบการสื่อสารภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี จากเดิมที่เป็นการสื่อสารจากคนสู่คน เป็นการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (S3) ประกอบกับจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่าส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน การสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานเป็นระบบออนไลน์โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารมากขึ้น (O1) ส่งผลให้การสื่อสารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตัวแบบระบบเปิดของ Quinn & Rohrbaugh (1983) คือการที่มหาวิทยาลัยมีแนวความคิดใหม่ ในการทำงาน มีการสร้างสรรค์แนวทาง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจพร นาทราย และชาญวิทย์ หาญรินทร์ (2564) พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในด้านมีความคิดริเริ่ม และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแต่ละพื้นที่ เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านการให้บริการ การเรียนการสอน ผ่านระบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น Digital Government, Service Platforms และ Data Service Innovation (S1O2) เกิดจากผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการ มีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารชุดต่าง ๆ (S1) อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีพื้นที่จัดการศึกษา 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีความโดดเด่นเฉพาะด้านอย่างชัดเจน (O2) เช่น วิทยาลัยเพาะช่างด้านศิลปวัฒนธรรม พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ด้านบริหารและภาษา พื้นที่ศาลายาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม และวิทยาศาสตร์ พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวลด้านอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยพัฒนาการเรียนการสอน การให้บริการ โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละพื้นที่เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ 2) ส่งเสริมและสนับสนุนหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น เพื่อขยายกลุ่มผู้เรียน (S2O1) เกิดจากผู้บริหารมีการส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและบูรณาศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ (S2) ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองเฉพาะกลุ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ คนวันทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงผู้ที่ต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิต (O1) สามารถเปิดหลักสูตรระยะสั้นทางวิชาชีพที่หลากหลายสาขาได้ และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยที่ต่อยอด หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (S1O3) เนื่องจากการทำวิจัยเป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ และผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามพันธกิจ และกระบวนการ รวมถึงมีการติดตาม

ตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมาย (S1) ประกอบกับมีเวทีการประกวดและนำเสนอผลงานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระดับชาติ และนานาชาติมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยและผู้สนใจเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (O3)

4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ ขยายความร่วมมือทางการศึกษาโดยนำจุดเด่นและเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่การเพื่อขยายเครือข่ายทางการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ และการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น (S1O1) จากการที่มหาวิทยาลัยมีจุดเด่นด้านวิชาการในแต่ละพื้นที่จัดการศึกษาทั้ง 4 พื้นที่ (S1) ประกอบกับนโยบายการศึกษาที่เปิดกว้างทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายฐานผู้สนใจเข้าศึกษาต่อได้เพิ่มมากขึ้น เช่น การร่วมมือกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาจากระดับมัธยมศึกษาเพิ่มมากขึ้น (O1) ซึ่งการทำความร่วมมือทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศจะเพิ่มความหลายหลายของหลักสูตรและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากขึ้น

5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินธรรมาภิบาลของผู้บริหารมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร (S1O1) เกิดจากมหาวิทยาลัยได้มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน (S1) กับนโยบายของรัฐที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหารจัดการทำให้ผู้บริหารมีกระบวนการตรวจสอบ และคัดเลือกอย่างเป็นธรรม (O1) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิพงษ์ พันวิลัย (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารงานภาครัฐ และการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เกิดทักษะสอดคล้องกับลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์.2551) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Joann Berekoff (2016) ที่ศึกษาเรื่องกรอบในการพัฒนาผู้นำได้นำเสนอแบบจำลองสมรรถนะ และแบบจำลองทักษะ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร

6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และประเทศชาติ รวมถึงหลักสูตรสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน(S2O2) เกิดจากมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่บูรณาการเรียนกับการทำงาน และมีการทำความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก (S2) ประกอบกับการเปิดเสรีทางการศึกษาสามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย และเป็นไปตามความต้องการทั้งประเทศและต่างประเทศ (O2) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) เกี่ยวกับความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

คือการที่มหาวิทยาลัยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ทำให้แตกต่างจากคู่แข่งและสอดคล้องกับจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530) ที่กล่าวว่านอกจาก การประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิต หรือการบริการพื้นฐานขององค์การ ซึ่งผลผลิตของมหาวิทยาลัยได้แก่บัณฑิตที่มีคุณภาพ และการบริการพื้นฐานของมหาวิทยาลัยคือการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

2.3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ วางแผน และทบทวนนโยบายการบริหารของผู้บริหารเดิมและผู้บริหารใหม่ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และตอบสนองนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (S1T1) เกิดจากการการนำจุดแข็งของการที่มหาวิทยาลัยที่มีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมีการระดมสมองจากผู้บริหารทุกระดับ และการทำประชาพิจารณ์เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ (S1) เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาของรัฐที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย (T1) เพื่อมากำหนดเป็นนโยบายการบริหารและถ่ายทอดนโยบายใหม่ไปยังบุคลากรทุกกลุ่ม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และตอบสนองนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ในมิติด้านการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวิธีการการนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในงานที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิชญ์ ประโมจนีย์ (2550) ที่พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยทั้งหมดสอดคล้องตามทฤษฎีของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ ทำความเข้าใจในการถ่ายทอดนโยบายของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยเริ่มจากผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน (S1T1) เกิดจากการที่ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา (S1) เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนถ่ายผู้บริหารภาครัฐส่งผลให้นโยบายการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ ทำให้การถ่ายทอดจากส่วนกลางมายังหน่วยงานไม่ชัดเจนส่งผลให้การเกิดความล่าช้าและซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน (T1) โดยการที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก และมีการถ่ายทอดนโยบายของมหาวิทยาลัยให้เข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bill Reddin ที่ระบุลักษณะผู้นำแบบผสมผสานที่สามารถอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรตลอดจนสามารถเป็นตัวกลางในการทำความเข้าใจระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรร่วมกัน

3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น และโครงการบริการวิชาการที่จัดหารายได้ เพิ่มมากขึ้น (S2T2) เกิดจากผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ (S2) เพื่อรองรับงบประมาณที่ปรับลดเนื่องจากจำนวนประชากรในวัยศึกษามีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้นักศึกษามีจำนวนลงลดและทำให้เกิดการแข่งขันสูงในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษา (T2) มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมและผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบูรณาการศาสตร์ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคม เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางรายได้ให้มากขึ้น รองรับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรลดลง โดยพัฒนาเป็นหลักสูตรระยะสั้น หรือจัดทำโครงการบริการวิชาการที่จัดหารายได้ 2) จัดหาแหล่งทุนวิจัยภายนอกและผลักดันให้นักวิจัยเสนอขอรับทุนให้มากขึ้นเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยอีกช่องทาง (S1T1) เกิดจากการที่ผู้บริหารมีการดำเนินการตามพันธกิจและกระบวนการ รวมถึงมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหาร (S1) ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายของรัฐที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐเตรียมออกนอกระบบ (T1) ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด การจัดหาแหล่งทุนวิจัยและกำหนดนโยบายเพื่อผลักดันให้นักวิจัยเสนอขอรับทุนจากแหล่งทุนภายนอก เป็นการเพิ่มรายได้อย่างยั่งยืนให้กับมหาวิทยาลัย โดยการที่มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลงและต้องพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น และจัดหารายได้จากโครงการบริหารวิชาการเพื่อเพิ่มช่องทางรายได้ของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่โจนาธาน บอสตันและคณะ (อ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551) ในเรื่องของการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต และ

4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ วางแผนการรับนักศึกษาในแต่ละพื้นที่ให้เหมาะสมกับพื้นที่การจัดการศึกษา (S1T1)โดยอาศัยการที่มหาวิทยาลัยมีพื้นที่การจัดการเรียนการสอนทั้ง 4 พื้นที่อย่างเหมาะสม (S1) ได้แก่ พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ด้านบริหารและภาษา พื้นที่ศาลายาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม และวิทยาศาสตร์ พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวลด้านอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยแต่ละพื้นที่มีความโดดเด่น และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละพื้นที่ ซึ่งบางพื้นที่อาจมีข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่รองรับการขยายตัวทางการศึกษา (T1) การวางแผนการรับนักศึกษาให้เหมาะสมกับพื้นที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อดึงดูดอาจารย์ที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานกับมหาวิทยาลัย (S1T1) โดยการนำจุดแข็งด้านผู้บริหารมีการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาแนวทาง

แก้ไขปัญหาร่วมกัน เกิดจากระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายในการจ่ายค่าตอบแทนของอาจารย์มีความแตกต่างกันมากเมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาเอกชน ทำให้มหาวิทยาลัยขาดโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ เฉพาะทางมาร่วมงานในมหาวิทยาลัย (T1) มหาวิทยาลัยอาจมีการพิจารณาปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนประเภทอื่น ที่นอกเหนือจากเงินเดือนตามอัตราจ้างของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551) ได้ระบุสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในองค์การ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปตัวเงินเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นรางวัล สอดคล้องกับผลวิจัยของบุญชัย ธีระกาญจน์ (2559) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความรู้โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ (S1T1) เนื่องจากมหาวิทยาลัย มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบภารภายนอกและชุมชนที่หลากหลาย (S1) และที่ผ่านการการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่าส่งผลกระทบต่อการลงชุมชนเพื่อให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องหยุดชะงักไม่ต่อเนื่องทำให้เกิดช่องว่างระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย(T1) ในช่วงการเกิดโรคระบาด การปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความรู้กับชุมชนโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการให้บริการทางวิชาการ เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะลดช่องว่างการเกิดปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้

2.2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ได้แก่ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย (W1O1) เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัยในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยีควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น (W1) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ (O1) ได้เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้ตอบสนองการดำเนินงานในเรื่องนวักรรมและเทคโนโลยีด้วยการปลูกฝังและสร้างค่านิยมดังกล่าวให้กับบุคลากร 2) กำหนดกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยี (W1O1) เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัยในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น (W1) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ได้เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (O1) การกำหนดกิจกรรมที่สอดแทรกในชีวิตประจำวันผ่านการใช้เทคโนโลยี จะช่วยปลูกฝังและสร้างความตระหนัก ในเรื่อง

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้บุคลากรค่อยค่อยเกิดการปรับตัวเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด และส่งผลในทางบวกต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของสังวร งัดกระโทก (2562) ที่พบว่าการให้ความสำคัญกับบุคลากรส่งผลทางบวกต่อการดำเนินการของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการปรับปรุงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการสู่องค์การผู้ประกอบการที่ระบบราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด เดวิส ออสบอร์น และเทค แกรเบลอ และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA หมวด 5 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและสร้างความผูกพันของบุคลากร

2) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร และถ่ายทอดนโยบายกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากร และบุคคลภายนอกเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (W1O1) เนื่องจากการสื่อสารภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (W1) ประกอบการการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการสื่อสารของมหาวิทยาลัยในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาด้านการสื่อสารมากขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ (O1) ทั้งด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน

3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต และหลักสูตรระยะสั้นให้เป็นรูปธรรม (W2O1) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และคนวัยทำงานที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เพิ่มมากขึ้น (O1) ประกอบกับการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย (W2) การส่งเสริมให้เกิดหลักสูตรที่หลากหลายและตอนสนองความต้องการของสังคมจะช่วยส่งผลต่อการบรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น 2) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในสายงาน (W1O3) เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนยังมีทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีน้อย เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัย (W1) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และมีเวทีการประกวดและนำเสนองานวิจัยที่เปิดกว้างทั้งในระดับชาติและนานาชาติมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (O3) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีทักษะที่ทำเป็นในสายงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้นครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล เป็นแนวทางเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลตามพันธ์กิจเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Etzioni (1970) ที่ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่าหมายถึงสมรรถนะในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว การรักษาสภาพ และการเติบโต

4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ 1) ทบทวนการมอบอำนาจให้ครอบคลุมทุกส่วนงานเพื่อกระจายอำนาจให้การบริหารงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้นรองรับนักศึกษาที่เปิดกว้างมากขึ้น (W1O1) เนื่องจากการกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้าน มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ (W1) ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่คล่องตัว การทบทวนการมอบอำนาจให้กระจายครอบคลุมทุกส่วนงานตามภารกิจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานจะช่วยให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มเรียนจากนโยบายการเปิดกว้างทางการศึกษาของภาครัฐ (O1) 2) ทบทวนระเบียบข้อบังคับที่ล่าสมัยและปรับปรุงให้รองรับการปฏิบัติงานที่เปิดกว้างขึ้น (W2O2) เกิดจากบุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและระเบียบข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิต ยังมีน้อย (W2) ประกอบกับนโยบายการศึกษาของรัฐเปิดกว้าง รวมถึงการทำความร่วมมือกับสถานศึกษาต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น (O2) เนื่องจากระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานบางฉบับล่าสมัยและไม่สอดคล้องกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน การทบทวนปรับปรุงข้อบังคับเพื่อรองรับการบริหารจัดการจะทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น รองรับกลุ่มผู้เรียนที่เปิดกว้างตามนโยบายการศึกษาของรัฐที่เปิดโอกาสให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Hood ที่มองว่าองค์กรควรที่จะปรับปรุงโครงการให้มีขนาดเล็กเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และโจนาธาน บอสตันที่เห็นว่าองค์กรต้องมีการถ่ายโอนอำนาจการควบคุมจากส่วนกลาง เพื่อให้อิสระทางการบริหารและเกิดความคล่องตัว

5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ นำผลการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มาใช้ในการประกอบการจัดสรรงบประมาณ (W1O1) เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน (W1) ประกอบกับนโยบายของรัฐที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในมหาวิทยาลัยส่งผลให้ผู้บริหารมีกระบวนการตรวจสอบ และคัดเลือกอย่างเป็นระบบ (O1) โดยการพิจารณาจัดสรรตามผลการดำเนินการที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ซึ่งการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในมหาวิทยาลัยหน่วยงานสามารถวัดความสำเร็จตามผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ ว่ามีผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัวชี้วัดในเรื่องใดบ้าง ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยดูจากการรายงานผลลัพธ์ในด้านดังกล่าว ตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใส สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร นาทราย และชาญวิทย์ หาญรินทร์ (2564) พบว่าหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ส่งเสริมและผลักดันให้แต่ละสาขาวิชาในคณะจัดทำและดำเนินการโครงการบริการวิชาการมากขึ้น (W1O1) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ แต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน (W1) ประกอบกับการเปิดโอกาสจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวักรรมให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางในการประสานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชน และเป็นผู้รับผิดชอบตำบลต่าง ๆ ในพื้นที่ฐาน (Area Base) (O1) ซึ่งจากข้อได้เปรียบดังกล่าวจะสามารถทำให้สาขาวิชาในคณะต่าง ๆ ดำเนินโครงการบริการวิชาการได้ง่ายและเข้าถึงได้มากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลตามพันธกิจด้านการบริหารวิชาการเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับค่านิยมหลักของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในเรื่องการสร้างประโยชน์ให้สังคม และเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการบริการวิชาการ

2.2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับนโยบายการบริหารงานและปลูกฝังให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร(W1T1) เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของมหาวิทยาลัยในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรมากขึ้น(W1) ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้การขับเคลื่อนในการพัฒนา ไม่ต่อเนื่องเกิดความล่าช้า (O1) เพื่อส่งเสริมการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้กับบุคลากรให้มีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถึงแม้นโยบายด้านการศึกษาของรัฐจะเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับเปลี่ยนไป แต่การสร้างค่านิยมและปลูกฝังให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารงานตามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้แสดงออกถึงความกระตือรือล้นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลวิจัยของบุญชัย ธีระกาญจน์ (2559) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ เพิ่มช่องทางถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากการจัดประชุมให้บุคลากร และบุคคลภายนอกได้รับทราบและทำความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกัน (W1T1) เกิดจากการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (W1) ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้การขับเคลื่อนในการพัฒนา ไม่ต่อเนื่องเกิดความล่าช้า (O1) การเพิ่มช่องทางการถ่ายทอดนโยบายการบริหารงานที่นอกเหนือจากการแจ้งในที่ประชุม เช่น การสอดแทรก

นโยบายการบริหารงานไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารงานเป็นหลัก หรือแม้แต่กำหนดวิธีการปฏิบัติจะทำให้บุคลากรเข้าใจได้ง่าย มองเห็นภาพจริงมากกว่าการรับฟังในที่ประชุมเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cyert & March (1963) คือการวัดประสิทธิผลขององค์กรจากการบรรลุเป้าหมายของคนในองค์การต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ มองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นได้

3) ด้านพันธกิจและการดำเนินงาน ได้แก่ 1) จัดทำแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาให้ตรงกับหลักสูตร สมรรถนะในสายงาน (W1T1) เกิดจากควรพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งด้านภาษาเทคโนโลยีและทักษะที่จำเป็นในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพขึ้น เพื่อรองรับพันธกิจของมหาวิทยาลัย (W1) ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายของรัฐที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐเตรียมออกนอกระบบ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด (O1) 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต (W2T2) เกิดจากการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนการสอนแบบสะสมหน่วยกิตยังมีน้อย (W1) ประกอบกับจำนวนประชากรในวัยศึกษามีจำนวนลดน้อยลง ส่งผลให้นักศึกษามีจำนวนลดลงและทำให้มีการแข่งขันในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สูงขึ้น (O2) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับทักษะ ความรู้และสมรรถนะที่ตรงตามสายงาน สร้างความเป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งถึงแม้นโยบายการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางไหน บุคลากรก็ยังมีทักษะ และสมรรถนะที่จะดำเนินงานได้ตามแนวนโยบายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Joann Berekoff (2016) พบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำได้แก่แบบจำลองสมรรถนะ และแบบจำลองทักษะ และสอดคล้องกับแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)

4) ด้านการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ 1) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทบทวนการมอบอำนาจให้กระจายลงหัวหน้าหน่วยงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ (W1T1) เกิดจากการกระจายอำนาจยังไม่ครอบคลุมการบริหารงานในทุกด้านของมหาวิทยาลัย (W1) ประกอบกับข้อจำกัดในด้านพื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเพทฯ ไม่รองรับการขยายตัวทางการศึกษา (T1) การทบทวนการมอบอำนาจและกระจายอำนาจลงหน่วยงาน จะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนจนเกิดความล่าช้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Hood ที่เห็นว่าโครงสร้างองค์กรต้องมีขนาดเล็ก เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวในการทำงาน และผลการวิจัยของปภาศรี บัวสวรรค์ (2554) 2) พัฒนาและปรับปรุงด้านกายภาพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการทำงาน (W2T1) เกิดจากการที่บุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนวิธีการ

ทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ (W2) ประกอบกับข้อจำกัดในด้านพื้นที่จัดการศึกษาในกรุงเพทฯ (T1) ซึ่งการพัฒนาและปรับปรุงด้านกายภาพ เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลวิจัยของนพดล ไชยสุระ (2561) พบว่าการพัฒนาด้านวัฒนธรรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

5) ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ 1) พิจารณาค่าตอบแทนในกรณีมีประสบการณ์ในการทำงาน (W1T1) เกิดจากยังมีความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณและเทคโนโลยีลงแต่ละหน่วยงาน (W1) ประกอบกับ การบริหารงานของผู้บริหารตามระเบียบราชการต่าง ๆ มีข้อจำกัดมากเกินไปส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะไปทำงานกับเอกชนมากกว่าเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (T1) เพื่อความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และส่งเสริมมาตรการการรักษาคนดี คนเก่ง ให้อยู่กับมหาวิทยาลัยซ สอดคล้องกับผลวิจัยของเทียนชัย อร่ามหยก (2564) พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยแรกที่สำคัญได้แก่บุคลากร และการพิจารณาค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือมีความสามารถเฉพาะทางเมื่อเทียบกับการรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงาน และสามารถสร้างประโยชน์จากการใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะของบุคคล เป็นการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่าและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรตามลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของโจนาธาน บอสตันอีกด้วย

6) ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้แก่ ลงชุมชนนำเทคโนโลยีถ่ายทอดให้กับชุมชน (W1T1) เกิดจากการที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ แต่การถ่ายทอดเป้าหมายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน ประกอบกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ทำให้การลงชุมชนหยุดชะงักเกิดช่องว่างระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย เพื่อการบริหารงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานกาณ์ปัจจุบัน เป็นไปตามพันธกิจด้านการบริการวิชาการกับสังคมและชุมชนของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับความหมายของประสิทธิผลที่ อรุณ รักธรรม (2525) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม และผลผลิตขององค์การ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามข้อค้นพบจากความคิดเห็นต่อการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

จากข้อค้นพบ พบว่าด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ และค่านิยมของมหาวิทยาลัย และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย รวมถึงมีระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ โดยเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม มาใช้ในการบริหารอย่างจริงจัง ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด ตอบโจทย์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และสำเร็จบรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 มีข้อเสนอแนะดังนี้

การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับการนำองค์กรความเห็นเกี่ยวกับระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.453 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ได้ หรือกลาวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นเองนั่นคือ ระดับการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กร รวมถึงทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงและการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม การกระตุ้นการสื่อการ การดำเนินการตามพันธกิจ โดยการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ และทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงมีการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม โดยมีระบบการกำกับดูแลองค์กร

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคมให้เกิดความผาสุกและสนับสนุนชุมชน

3.1.2 ข้อเสนอแนะตามข้อค้นพบจากความคิดเห็นต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่อยู่ในลำดับแรก คือ

1) ด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.09 จากผลการวิจัยนี้ พบว่า มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการสร้างสรรค์และการจัดการสู่สังคมการประกอบการ และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ในเรื่อง “ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรสู่สังคมการประกอบการ” มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศชาติ ตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานสากล รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรให้เป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Cooperative and Work Integrated Education: CWIE) และทำความร่วมมือกับสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อจัดทำหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งภาคการผลิตและภาคบริหาร เพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ (Innopreneur) และทักษะเพื่อนาคต (Future skills) ให้แก่นักศึกษา จึงควรส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ และมีฐานความเป็นเป็นผู้ประกอบการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในเรื่อง “ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรสู่สังคมการประกอบการ” และพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองโอกาสทางการศึกษา รวมถึงหลักสูตรที่เป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน

2) ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 4.03 พบว่านโยบายการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ภายใจแนวคิด “RMUTR Transformation” โดยนโยบายนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระบบ โครงสร้าง ข้อบังคับ กฎและระเบียบแบบแผน โดยมุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงและรวดเร็ว แต่มีความยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยมีอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงาน มีรูปแบบการปรับองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 คิดใหม่ทำใหม่ต่อเรื่องหลักการ ด้านที่ 2 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการแข่งขัน ด้านที่ 3 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการบริหารองค์กร ด้านที่ 4 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการเป็นผู้นำ ด้านที่ 5 คิดใหม่ทำใหม่ต่อการตลาด ด้านที่ 6 คิดใหม่ทำใหม่ต่อโลก และมีการปรับโครงสร้าง

องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัว ยืนหยุ่น และยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน ส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีการทำตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดรับกับนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3) ด้านสู่สากล มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย 3.69 พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำลังพัฒนา โดยมีการเป้าหมายสู่ความสำเร็จคือ “เพิ่มขีดความสามารถทุกมิติให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” โดยการเพิ่มจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ และนำพามหาวิทยาลัยสู่การจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยสากล รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (UI Green metric) ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนก็ได้มีการเร่งพัฒนาให้มีหลักสูตรนานาชาติเพิ่มมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้ได้รับการพัฒนาทักษะด้านภาษาควบคู่กันไป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอน หรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติต่อไป (แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566, 2566, น.61) จากนโยบายในการบริหารด้านจากการที่เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ ที่ผู้บริหารนำมาผลักดันอาจทำให้ยังไม่เห็นผลการพัฒนาที่ชัดเจน ทำให้ด้านสู่สากลมีค่าเฉลี่ยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นอันดับต่ำสุด อาจเป็นเพราะหน่วยงานและบุคลากรในการปฏิบัติอยู่ระหว่างการพัฒนาทั้งในด้านของการดำเนินการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งเน้นสู่สากลมากขึ้นมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาหลักสูตรใหม่ รวมถึงบุคลากรผู้สอนกำลังอยู่ในช่วงพัฒนาทักษะทางด้านภาษา อาจทำให้ผลสัมฤทธิ์ในตัวชี้วัดด้านสู่สากลยังมีผลการดำเนินงานที่น้อยกว่าด้านอื่น จึงเห็นควรให้มหาวิทยาลัยเร่งพัฒนาให้อาจารย์ได้รับการเพิ่มทักษะทางด้านภาษา พัฒนาหลักสูตรนานาชาติรวมถึงขยายเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อค้นพบจากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอภิปรายได้ดังนี้ จากการศึกษา พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000/2 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (Sig. (1-tailed) < 0.05) และค่าของ t เท่ากับ 11.204 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยันสมมติฐานรอง (H_1) นั่นเอง นั่นคือ ระดับประสิทธิผลตามพันธกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในภาพรวม

มีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงเห็นควรส่งเสริมการดำเนินงานตามพันธกิจและรายงานผลอย่างต่อเนื่องรวมถึงให้หน่วยงานให้ข้อเสนอแนะในตัวชี้วัดที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุหรือกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจที่ได้ตั้งไว้

3.1.3 ข้อเสนอแนะตามข้อค้นพบจากความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ในการนำองค์กรให้มีประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1) ข้อค้นพบจากกลยุทธ์เชิงรุก ควรขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อสร้างเครือข่ายและการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น เพื่อสร้างเครือข่ายในระดับสากลและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น เพื่อต่อยอดให้มีการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ต้องการกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้นขยายฐานกลุ่มผู้ศึกษาไปยังประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการทำความร่วมมือเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการ ทั้งการให้บริการทางวิชาการ การสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG โดยอาศัยความโดดเด่นในแต่ละพื้นที่จัดการศึกษา ได้แก่ พื้นที่เพาะช่าง มีความโด่ดเด่นในด้านศิลปกรรม ประกอบกับการมีชื่อเสียงของวิทยาลัยที่มีอาจารย์ที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หลายท่าน ที่เป็นจุดเด่นในการทำงานร่วมมือกับองค์กรเอกชน และต่างประเทศในด้านศิลปะ และวัฒนธรรม เป็นต้น

2) ข้อค้นพบจากกลยุทธ์เชิงแก้ไข ควรส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย และกำหนดกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติการ เพื่อปลูกฝังให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3) ข้อค้นพบจากกลยุทธ์เชิงป้องกัน มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านงบประมาณที่จะได้รับลดน้อยลง รวมถึงจำนวนนักศึกษาที่อาจจะลดลง จึงเห็นควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ/การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการทางวิชาการจากมหาวิทยาลัย ในส่วนด้านการเรียนการสอนเพื่อรองรับการลดลงของจำนวนนักศึกษา มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีหลักสูตรที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า เช่นให้มีหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรวิชาชีพเฉพาะ และการเรียนแบบสะสมหน่วยกิต เพื่อขยายฐานกลุ่มนักศึกษาที่ต้องการเข้ามาศึกษา ให้มีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

4) ข้อค้นพบจากกลยุทธ์เชิงรับ พัฒนากฎระเบียบ วิธีการทำงาน และปรับปรุงด้านกายภาพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการ

ทำงาน มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารการจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน โดยกำหนดนโยบายการบริหารในเรื่อง ปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจการบริหารงานของมหาวิทยาลัยทุกระดับ ให้มีความกะทัดรัดคล่องตัว คุ้มค่า สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้กับนักศึกษาและบุคลากร รวมถึงสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการภายนอก มีการให้รางวัลกับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ทุ่มเทเสียสละและปฏิบัติงานดีเยี่ยมรวมถึงการสร้างชื่เสียงให้กับมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความทุ่มเท

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาผลการดำเนินการตามพันธกิจในแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหารงานในปีถัดไป

3.2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบการนำองค์กรของผู้บริหารในแต่ละมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฤษณพงษ์ ศรีทรัพย์. (2565). *คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

กีรติกรณ์ รักษาดี. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, ปทุมธานี.

เกตุผกา มานะกิจ. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

เกตุผกา มานะกิจ. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. (2554). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริหวานกราฟฟิค.

จตุรพล แสนศิลา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

จินดารัตน์ วัฒนสินธุ์. (2530). *การบริหารและการประเมินผลการพัฒนาองค์กร.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.นนทบุรี

จิราภรณ์ เดชกัลยา. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษาสวนอุตสาหกรรมบางกะดี จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.

ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ วารสารศิลปะศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 461-470.

ฉัตรสุมน พฤติภิญโญ. (2560). *การประเมินองค์การตามเกณฑ์คุณภาพและการบริหารจัดการ.* สาระสังเขปออนไลน์ คืนวันที่ 19 มีนาคม 2566 จาก https://phad.ph.mahidol.ac.th/research/Book/2560/Evaluation.pdf

ชนิกานต์ ถาวรยุติการต์. (2550). *การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด Malcolm Baldrige กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.

ชมภูนุช หุ่นนาค. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่:การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์* 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม) : 126-128.

ชาติชัย อุดมกิจมงคล. (2561). *อิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาล ตำบลในจังหวัดสกลนคร*. รยมสาร, 16(2), 493-494.

ชุติกาญจน์ สลาหลง. (2563). *ความต้องการและความหวังในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดตรัง.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ,สงขลา.

ไชยดี ยะยือริ. (2562). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดงานพัฒนาชุมชน ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

ณัชญานุช สุดชาดี. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์,พงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2562). ประสิทธิผลองค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ท* 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่. ในเอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 6). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.

ทิวาพร พรหมจอม. (2560). *ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธ์. (2551). *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสตร์. ในประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.

เทียนชัย อร่ามหยก. (2564). รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). *วารสารนวัตกรรมและการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.

ธันชนก แสนราช. (2562). *ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม : กรณีศึกษาธุรกิจเวชภัณฑ์ทางการแพทย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง,กรุงเทพฯ.

นพดล ไชยสุระ. (2560*). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

เบญจพร นาทรายและชาญวิทย์ หาญรินทร์. (2564) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 18, 83 (ตุลาคม-ธันวาคม): 102-110.

ปภาศรี บัวสวรรค์. (2554). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)กับการบริหารการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง.* ได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566-2580 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (2566, 7 มีนาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 140 ตอนที่ 51 ง หน้า 4.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2563). *สารนุกรมการบริหารและการจัดการ* สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 19 มีนาคม 2566 จาก https://drpiyanan.blogspot.com/

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). *ประสิทธิผลองค์กร ปฏิบทแห่งมโนทัศน์.* กรุงเทพฯ: *วารสารร่มพฤกษ์.* 28 (3), หน้า 133.

พระเดวิศณ์ สุขถาวโร,ประจิตร มหาหิง และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2564). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ขอนแก่น.

พระมหาชัย บูรณะ, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และชัยยศ จินารัตน์. (2565). “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์* 6, 1 (มกราคม – มิถุนายน): 131-142.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (2551, 25 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก หน้า 1-54.

พิชญ์ ประโมจนีย์. (2550). *แบบจำลองความสัมพันธ์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

เพ็ญนภา จันทร์บำรุง. (2559). *ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ภรณี มหานนท. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององคการ.* โอเดียนสโตร, กรุงเทพฯ.

ภาณุมาศ เวหาด. (2559). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านข่าวของข้าราชการทหาร สังกัดกอง 6 ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย.* (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2566). *แผนกลยุทธ์ พ.ศ.2565-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)*. นครปฐม, กองนโยบายแผน.

_____ . (2566). *ข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. สืบค้นคืนวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2566 จาก https://hr.rmutr.ac.th/?p=6762.

มานิตย์ มัลลวงค์. (2550). *หลักการจัดการ.* เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาวิทยาเขตภาคพายัพ.

เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงาน. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

วชิรวัชร งามละม่อม. (2559). “แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล” สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 19 มีนาคม 2566 จาก http://learningofpublic.blogspot.com/

วรรณา ทองแบน และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2559) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี* 4, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 47-60.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำยุค.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

ศรัณน์พัชร์ ไผ่พูล. (2559). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ศศิธร บัวทอง. (2560). *การวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10*(2), 1856-1867.

ศุภมาส ชุมแก้ว และปัญญา ธีระวิทยเลิศ. (2564). *สมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลของครูยุคใหม่. คุรุสภาวิทยาจารย์.*

สมพงษ์ เกศานุช และคณะ. (2560). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : ทิศทางการกำหนดกระบวนทัศน์ ในการบริหารจัดการ.* มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตหนองคาย**,** หนองคาย.

สมสมัคร พงษ์ศิริพัฒน์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดกาซิกส์ซิกม่า กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, ปทุมธานี.

สังวรณ์ งัดกระโทก. (2562). *การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจในการประเมินคุณภาพ ภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร.* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไซเบอร์พรินท์.

สายชล แสงแดงชาติ. (2555). *ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3.* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล.กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance).* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2555). PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สืบค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2566 จาก http://www.opdc.go.th

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566.* กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฉบับปี 2563-2564.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.

สิรินภา ทาระนัด. (2561). *การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่.* (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สุขุม มั่งคง. (2554). “สรุปผลการศึกษา MBNQA” สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2566 จาก http://mbnqa.blogspot.com/

สุทธิพงษ์ พันวิลัย. (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ต่อคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

สุภาพร นพเก้า. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในองค์การและการรับรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx).* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.* นนทบุรี, สถาบันพระปกเกล้า.

สุริยา รักษาเมือง และพงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรีตามหลักพุทธธรรม. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 11*(5), 292-304.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. (หน่วยที่ 5). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อนุรักษ์ วัฒนะถาวรวงศ์. (2552). “มุมมองทฤษฎีองค์การท้าทาย (Neoclassical Organization Theory)” สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 19 มีนาคม 2566 จาก http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/

อรพินท์ บุญสิน. (2564). การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัยพฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน และการปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย. *วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 23*(2),49-60.

อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้น าการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต กรุงเทพมหานคร.* (การค้นคว้าอิสระธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

อรุณ รักธรรม. (2525). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช.

อุษณีย์ คำประกอบ. (2561). *EdPEx กับการพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศ* สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2566 สืนค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2566 จาก https://oqdc.cmu.ac.th/images/uploadfile/act-file180515104904.pdf

_____ . (2550). ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน. *วารสารศึกษาหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.* สำนักพิมพมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, นนทบุรี.

Carly Jean Hall. (2010). “Leadership in Adult Education: A Content Analysis of Contemporary Literature”, Master of Education, University of Victoria, 2010.

Cyert, R.M., & March, J. G. (1963). *A behaviour theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Dorothy, A. Sisk, & Torrance, E. Paul. (2001). Spiritual Intelligence: Development Higher Consciousness, Buffalo, New Youk: Creative Education foundation.

Efendi, S. (2021, June). Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance. In *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)* (pp. 537-542). Atlantis Press.

Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice - Hall.

Georgopoulos and Tannenbaum,. (1975). A.S. *The Study of Organizational Effectiveness.* American Sociological Review (Oct. 1975), Vol.22 p.289-304.

Joann Berekoff. (2016). “Creating a Leader Development Framework within the Property Taxation Branch”, MPA candidate, University of Victoria, 2016

Robbins, P.S. (1983). Organizational Behavior : Concepts Controversies and Application (2nd ed). New Jersey : Prentice – Hall.

Shein, E. H. (1970). *Organizational Psychology* (2 nd ed). New Jersey: Prentice- Hall.

Thompson, C.N. (2008). Personal characteristics and the impact of transformational leadership behaviors on follower outcomes. Ph.D. Thesis in Wright State University: Ohio, U.S.A.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามหมายเลข | | | |

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การนำองค์กร

ส่วนที่ 3 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความจริงของท่าน

1. เพศ

( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. ระดับการศึกษา

( ) 1. ปริญญาตรี

( ) 2. ปริญญาโท

( ) 3. ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งทางบริหาร

( ) 1. หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน

( ) 2. หัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า

( ) 3. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าภาควิชา

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี ( ) 2. 1-5 ปี

( ) 3. 6-10 ปี ( ) 4. 10 ปี ขึ้นไป

5. พื้นที่ที่สังกัด

( ) 1. พื้นที่ศาลายา ( ) 2.พื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล

( ) 3. พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ( ) 4. พื้นที่เพาะช่าง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

การนำองค์กร	ความคิดเห็นต่อระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง					
1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม					
1. การกำหนดทิศทางการบริหารมีความชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยมของมหาวิทยาลัย					
2. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย					
3. มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ					
1.2 การสื่อสาร					
4. มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบสองทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน					
6. มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกกลุ่มทราบและเข้าใจร่วมกัน					
1.3 พันธกิจและการดำเนินงาน					
7. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
8. มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก					

การนำองค์กร	ความคิดเห็นต่อระดับการนำองค์กรของผู้บริหาร				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
9 มีการทบทวนผลการดำเนินการตามพันธกิจ และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย					
1.4 การกำกับดูแลองค์กร					
10 มีนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง					
11 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมถึงการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย					
12.มีการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจง และตอบข้อสงสัยให้กับหน่วยงานภายนอกหรือ บุคคลภายนอกได้					
1.5 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
13. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม					
14. มีการบริหารงานตามวิธีปฏิบัติของผู้บริหารยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ขององค์การ					
15. มีการติดตามและวิธีดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร					
1.6 การสร้างประโยชน์ให้สังคม					
16. มีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และหน่วยงานภายนอก					
17. มีการส่งเสริม สนับสนุนการลดใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียนทดแทน					
18. มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำหลักสูตรโดยเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ในหลักสูตร					

ส่วนที่ 3 ประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในพันธกิจของมหาวิทยาลัย 6 ด้านได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านสู่สากล

ประสิทธิผลตามพันธกิจ	ระดับประสิทธิผล				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
2. ประสิทธิผลตามพันธกิจ					
2.1 ด้านการเรียนการสอน					
19. ส่งเสริมบัณฑิตให้มีลักษณะเป็นนวัตกรนักปฏิบัติ					
20. ส่งเสริมบัณฑิตให้มีฐานความคิดเป็นผู้ประกอบการ					
21. ส่งเสริมบัณฑิตให้มีคุณสมบัติเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์					
22. บัณฑิตได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนมาตรฐาน					
23. จำนวนรางวัลที่นักศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติ					
24. จำนวนหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา					
25. หลักสูตรที่ดำเนินการเป็นสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน					
26. จำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเตรียมเทคโนโลยี เพื่อรับนักเรียนมัธยมต้นหรือมัธยมปลายมาพัฒนาทักษะด้าน STEM Plus					
27. หลักสูตรที่ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งการผลิตและภาคบริการเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการ					
28. สนับสนุนให้นักศึกษามีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ					

ประสิทธิผลตามพันธกิจ	ระดับประสิทธิผล				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
29. หลักสูตรที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้งานวิจัยเป็นฐาน โดยใช้โจทย์วิจัยจากภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชนท้องถิ่น					
30. มีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์					
2.2 ด้านการวิจัย					
31. จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์มีคุณค่าต่อวงวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ					
32. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์					
33. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ					
34. งานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการอ้างอิง จากงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล TCI และ SCOPUS					
35. การเพิ่มขึ้นของงบประมาณวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมต่าง ๆ					
36. จำนวนโครงการวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมเป้าหมายบนฐานเศรษฐกิจ BCG					
37. การเพิ่มขึ้นของผลงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เข้าร่วมแสดงในระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงผลงานที่ยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา					

ประสิทธิผลตามพันธกิจ	ระดับประสิทธิผล				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
38. จำนวนเครือข่ายงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ระหว่างหน่วยงาน สถานประกอบการ สถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
2.3 ด้านบริการวิชาการ					
39.จำนวนกิจกรรมบริการวิชาการสามารถตอบสนองชุมชน สังคม และสถานประกอบการได้					
40. การเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ					
41. การเพิ่มขึ้นของจำนวนเครือข่ายผู้รับบริการวิชาการ					
2.4 ด้านศิลปวัฒนธรรม					
42. จำนวนความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการร่วมกับพันธกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย					
43. จำนวนแหล่งเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทยที่มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ					
2.5 ด้านบริหารจัดการ					
44. การดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA					
45. การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายและสื่อสารระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล					
46. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกสถานะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานของตัวเอง					
47. มีการส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิปริญญาเอก					

ประสิทธิผลตามพันธกิจ	ระดับประสิทธิผล				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
48. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำมีตำแหน่งทางวิชาการ					
49. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่กระบวนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น					
50. การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน					
51 การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านแอพพลิเคชั่นและโปรแกรมประยุกต์					
52. การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านห้องสมุด					
53. การให้บริการของมหาวิทยาลัย ด้านข้อมูลข่าวสาร					
54. การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย					
55. มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่นอกเหนือจากการจัดการศึกษา					
56. มีจำนวนศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ					
2.6 ด้านสู่สากล					
57. มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น					
58. มีผลการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับสากล					
59. มีผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับสากลดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
60. มีจำนวนหลักสูตรนานาชาติสำหรับคณะ/วิทยาลัยต่าง ๆ เพิ่มขึ้น					
61. จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสอนหรือการนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติ					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่มีผลต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ท่านมีความเห็นว่าจุดแข็งในการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงให้บรรลุประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน มีด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ยังมีจุดอ่อนในการนำองค์กรเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยควรนำโอกาสหรือวิธีการแบบใหม่ในด้านใด เพื่อให้องค์กรบรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

.....

.....

.....

.....

ท่านเห็นว่าอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่มาจากภายนอก ในด้านใดที่ส่งผลต่อการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

ขอบขอบคุณที่ท่านสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

เรื่อง การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้วิจัย นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์ นักศึกษา ปริญญาโท

หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... **ตำแหน่ง** .....

รับผิดชอบด้าน.....ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่สัมภาษณ์.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์

<u>รายละเอียด</u> ในงานวิจัยเรื่อง การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : EdPEx มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานในองค์กร ท่านมีแนวคิด ข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นต่อไปนี้

1 **การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.1 ก.)**

<u>ประเด็นคำถาม</u> ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1 **A (Approach) แนวทาง** มีแนวทางหรือกระบวนการดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 **D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ** มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

1.3 **L (Learning) การเรียนรู้** เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

1.4 **I (Integration) การบูรณาการ** มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

2 การสื่อสาร (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.1 ข.)

ประเด็นคำถาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร โต้ตอบเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน

2.1 **A (Approach) แนวทาง** มีแนวทางหรือกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 **L (Learning) การเรียนรู้** เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 **I (Integration)** การบูรณาการ มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

3 พันธกิจและการดำเนินงาน (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.1 ค.)

ประเด็นคำถาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างไรให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ

3.1 **A (Approach) แนวทาง** มีแนวทางหรือกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 **L (Learning) การเรียนรู้** เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

3.4 **I (Integration)** การบูรณาการ มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

4 การกำกับดูแลองค์กร (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.2 ก.)

ประเด็นคำถาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และระบบประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง

4.1 A (Approach) แนวทาง มีแนวทางหรือกระบวนการ อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 L (Learning) การเรียนรู้ เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

4.4 I (Integration) การบูรณาการ มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

5 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.1 ข.)

ประเด็นคำถาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างไรในการประพฤติปฏิบัติ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณหรือจริยธรรมขององค์กร

5.1 A (Approach) แนวทาง มีแนวทางหรือกระบวนการ ในการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

5.2 D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ อย่างไร

.....

.....

.....

5.3 L (Learning) การเรียนรู้ เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

5.4 I (Integration) การบูรณาการ มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

6 การสร้างประโยชน์ให้สังคม (หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.1 ค.)

<u>ประเด็นคำถาม</u> ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความผาสุกและผลประโยชน์ต่อสังคม ส่งเสริม สนับสนุนชุมชนให้มีความเข็มแข็ง

6.1 A (Approach) แนวทาง มีแนวทางหรือกระบวนการ ในการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

6.2 D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแนวทางหรือกระบวนการ อย่างไร

.....

.....

.....

6.3 L (Learning) การเรียนรู้ เมื่อพบปัญหาจากแนวทางหรือกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงอย่างไร

.....

.....

.....

6.4 I (Integration) การบูรณาการ มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้แนวทางหรือกระบวนการมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

.....

.....

.....

7. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หมวด 7 ข้อ 7.4)

<u>ประเด็นคำถาม</u> ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมีความเห็นว่าผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรของผู้บริหารระดับสูง เป็นอย่างไร

7.1 L (Level) ระดับ มีระดับผลการดำเนินงานที่บรรลุตามพันธกิจหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

7.2 T (Trends) แนวโน้ม มีการนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

7.3 C (Comparisons) การเปรียบเทียบ มีการนำผลการดำเนินการย้อนหลังมาเปรียบเทียบหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

7.4 I (Integration) การบูรณาการ ตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความสอดคล้องและครอบคลุมพันธกิจของทุกหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

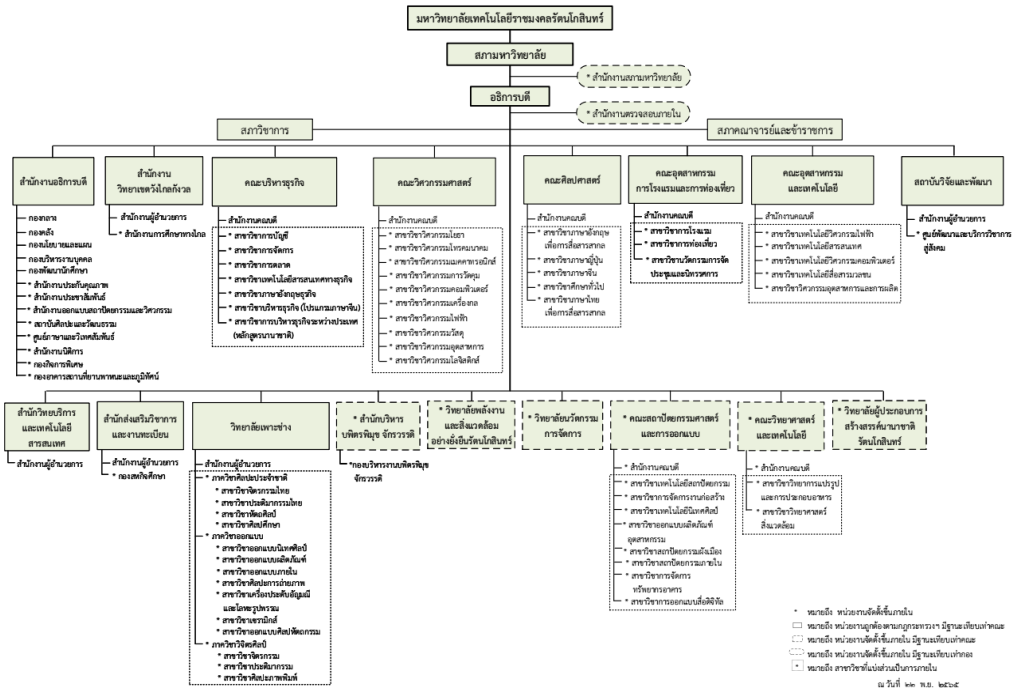
.....

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ข

หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ที่ อว ๐๖๐๒.๓๗/บ ๔๓๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชชน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๑๒๘-๓๘๓๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภูริพัฒน์ ขาญกิจ)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๓๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๗๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๓/บ ๔๓๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๖ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๓ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๓ ชุด
๓. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอียรรัตน์ ประยูรเวชชน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๑๒๘-๓๘๓๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภูริพัฒน์ ชาญกิจ)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๓๘๓-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๓๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๖ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเสียรรัตน์ ประยูรเวชชน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๓๒๘-๓๘๓๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภูริพัฒน์ ขาญกิจ)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๓๘๓-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๓๒

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตทดสอบเครื่องมือ

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๕๔๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ซึ่งมี รองศาสตราจารย ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๑๒๘-๓๘๓๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๙๘๑๘๘-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๔๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน กรรมการสภาวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอียรรัตน์ ประยูรเวช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ซึ่งมี รองศาสตราจารย ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๓๒๘-๓๘๓๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๓-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๓๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๕๕๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ซึ่งมี รองศาสตราจารย ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๑๒๘-๓๘๓๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๙๘๓๘๓-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๓๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๕๔๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเสียรวัตน์ ประยูรเวชช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ซึ่งมี รองศาสตราจารย ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๗๒๘-๓๘๓๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๙๘๑๘๘-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๓๗/ป ๕๔๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน หัวหน้าสาขาวิชาการ/หัวหน้างาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๓ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอียรรัตน์ ประยูรเวชช นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การนำองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อประสิทธิผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์" ซึ่งมี รองศาสตราจารย ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๔๓-๑๒๘-๓๘๓๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๓๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๓๒

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวเธียรรัตน์ ประยูรเวชช์

วัน เดือน ปี เกิด 31 ตุลาคม 2515

สถานที่เกิด จังหวัดปทุมธานี

ประวัติการศึกษา รป.บ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2551

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน