



## รายงานการวิจัย

เรื่อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา  
THE EFFECTIVENESS CHANGE MANGEMENT OF EDUCATIONAL

โดย

ดร.รัฐพล เย็นใจมา

คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๘

ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU 25 610758162



## รายงานการวิจัย

### เรื่อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา  
THE EFFECTIVENESS CHANGE MANGEMENT OF EDUCATIONAL



โดย

ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา

คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๘

ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



## Research Report

THE EFFECTIVENESS CHANGE MANGEMENT OF EDUCATIONAL



B.E. 2515

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU 25 610758162

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อวิทยานิพนธ์	: การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา
ผู้วิจัย	: ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา
ส่วนงาน	: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีงบประมาณ	: ๒๕๕๘
ทุนอุดหนุนการวิจัย	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของสถานบันการศึกษา ๒) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา ๓) เพื่อนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา

การวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ตามลำดับดังนี้ ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Criterion based selection) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทั้งส่วนกลางวิทยาเขต และผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จำนวน ๓๐ รูป และคน การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการคิดวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อย่างพิถีพิถัน เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) คิดอย่างละเอียดลุ่มลึกเพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาที่ละประเด็นๆ

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของสถานบันการศึกษา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมสำหรับการบริหารของสถานบันการศึกษา มี ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นทางปัญญา ๕) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บริหารงานต้องบุคลากรซึ่งมีทั้งฝ่ายบรรพชิต ฝ่ายคฤหัสถ์ คำนึงการบริหารงานของคณะสงฆ์ไทย และนโยบายภาครัฐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น



แนวคิดว่าภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างขวาง เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การการพยายามตั้งใจ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

๒. สภาพโดยทั่วไปของสถาบันการศึกษาที่ใช้เป็นพื้นที่วิจัยคือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะที่เด่น คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกมุ่งที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญ ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบทบาทสำคัญในการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อยกระดับจิตใจและพัฒนาสังคม พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาระดับชาติและนานาชาติ มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ควรพัฒนา ด้านการจูงใจให้บุคลากรนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา พบว่า มี ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป ๒) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ๔) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ๕) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ใน ๕ รูปแบบนี้มีองค์ประกอบหลัก ๒ องค์ประกอบ คือ **องค์ประกอบที่ ๑** ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ(๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) และ**องค์ประกอบที่ ๒** พุทธธรรมกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี ๓ ประการ ได้แก่ ๑. (จักขุมา) มีปัญญาวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. (วิรูโห) มีความรู้เฉลียวฉลาดมีความชำนาญ ๓. (นิสสยสัมปันโน) มีความโอบอ้อมอารีมีจิตเมตตา สร้างเป็นรูปแบบได้ B-TL : MODEL ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา ต้องคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิผลเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดี

Research Title : The Effectiveness Change Management of Educational  
Researcher : Asst. Prof. Dr.Rattapon Yenjaima  
Department : Faculty of Social Sciences,  
Mahachulalongkornrajadyalaya University  
Fiscal Year : 2015  
Research Scholarship Sponsor: Mahachulalongkornrajadyalaya University

#### ABSTRACT

The research entitled “Model of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University ”, and the objectives were: 1) to study the concepts and theories of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University. , 2) to analytically study of general condition of Model of Effectiveness Change Management of Thai University, 3) to propose the Model of Effectiveness Change Management of Thai University.

The research entitled “Model of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University” that the researcher had the quantitative research and conducted data collection was in-depth-interview which selected by Purposive sampling such as high executives both the central and university campuses, experts who played the key role to set the policy and directions for Management of Thai University. The data analysis in this research was used by the qualitative data analysis through in-depth-interview and the content analysis for arranging the category of contents, and then, systematic synthesis. Lastly, thought of the main points and explain in each point.

The Findings of Research were as follows:

1. The theory of leadership of change Management for Thai Buddhist university had five factors, 1) understanding change, 2) Idealized influence or Charisma Leadership, 3) Inspiration Motivation, 4) Intellectual Stimulation, 5) Individualized Consideration.

Because, Mahachulalongkornrajavidyalaya University for the personnel Management had both monks and lay men must realize the Management of Thai Buddhist and government policy. The leadership of change was the board leadership concept, the process of change leader that must try to motivate and convince the staffs having an endeavor to work and expecting the get the work success, to promote the followers to realize in mission and vision of group and organization tries hard to convince the staffs or followers to work for the benefits of group or organization more than individual benefits.

2. The model of Management for Mahachulalongkornrajavidyalaya university, started for the change of modern Management in the year of 2540 due to the government had the royal act of Mahachulalongkornrajavidyalaya university as own lawful organization and as university under control of government, freely Management university as own autonomy, wants the flexible, efficient and effective Management that was the formal Management, general Management , financial personnel , academy and research that it makes the fast and more effective Management. Moreover, university had the strategy to realize the Management as the international Buddhism center both Theravada and Mahayana Sects that character of Management for university found that had five aspects of the change Management as follows : 1) general Management, 2) academic Management, 3) research Management, 4) financial Management, 5) human resource Management.

3. To propose the Model of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University. The data analysis from the concepts ,theories and in-depth-interview and used the data for analysis for arranging the category of contents, and then, systematic synthesis , found that five Models of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University as follows 1) understanding change : UC, 2) Idealized influence or Charisma Leadership : II or CL, 3) Inspiration Motivation : IM, 4) Intellectual Stimulation : IS, 5) Individualized Consideration : IC) to create the form of UC, II or CL, IM, ISIC : MODEL. Therefore, the Model of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University focus on the person Personnel as the main due to the personnel will drive the mission of university to attain the objective of university for developing and changing to good and effective direction.





เรื่อง	สารบัญ (ต่อ)	หน้า
	๒.๔.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio .....	๙๒
	๒.๔.๗ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	๙๔
	๒.๕ หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	๙๗
	๒.๖ แนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.....	๑๐๙
	๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล .....	๑๑๙
	๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	๑๒๖
	๒.๘.๑ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	๑๒๖
	๒.๘.๒ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับประสิทธิผล .....	๑๓๐
	๒.๘.๓ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสงฆ์ .....	๑๓๔
	๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	๑๔๐
บทที่ ๓	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	๑๔๑
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย .....	๑๔๑
	๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) .....	๑๔๑
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	๑๔๒
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	๑๔๕
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	๑๔๖
บทที่ ๔	<b>ผลการวิจัย</b>	๑๔๗
	๔.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของ สถาบันการศึกษา .....	๑๔๘
	๔.๒ สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา ..	๑๘๗
	๔.๓ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบัน การศึกษา .....	๒๓๙

เรื่อง	สารบัญญ (ต่อ)	หน้า
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๓๑๙
	๕.๑ สรุป ผลการวิจัย .....	๓๑๙
	๕.๒ อภิปรายผล .....	๓๒๒
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ .....	๓๓๕
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....	๓๓๕
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ.....	๓๓๖
	๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	๓๓๖
บรรณานุกรม	.....	๓๓๗
ภาคผนวก ก	ก บทความวิจัย .....	๓๕๒
	ข การนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์ .....	๓๗๒
	ค ตารางเปรียบเทียบการดำเนินการโครงการต่อผลที่ได้รับของ โครงการ.....	๓๗๔
	ง เครื่องมือวิจัย.....	๓๘๐
	จ ภาพกิจกรรมการดำเนินการวิจัย .....	๓๘๔
	ฉ แบบสรุปโครงการวิจัย .....	๔๐๕
ประวัติผู้วิจัย	.....	๔๐๔

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ	๑๙
๒.๒	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๒๒
๒.๓	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔๓
๒.๔	ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔๗
๒.๕	บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๕๐
๒.๖	คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๕๓
๒.๗	แบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๕๖
๒.๘	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณลักษณะ	๖๓
๒.๙	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม	๖๙
๒.๑๐	เปรียบเทียบเรตินแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๗๔
๒.๑๑	แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	๗๖
๒.๑๒	แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๘๑
๒.๑๓	คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา	๑๐๘
๒.๑๔	การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่	๑๑๗
๒.๑๕	สาระสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล	๑๒๑
๒.๑๖	สาระสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๒๖
๒.๑๗	สาระสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล	๑๒๙
๒.๑๘	สาระสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	๑๓๒
๒.๑๙	สรุปสังเคราะห์องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๓๕
๓.๒๐	แสดงความถี่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารทั่วไป	๑๗๙
๓.๒๑	แสดงความถี่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานวิชาการ	๑๘๖
๓.๒๒	แสดงความถี่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานวิจัย	๑๙๔
๓.๒๓	แสดงความถี่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ	๑๙๙

๓.๒๔	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	๒๑๑
------	--	-----

ตารางที่	สารบัญญัตินี้	หน้า
	<b>สารบัญญัตินี้(ต่อ)</b>	
๔.๑	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านการบริหารทั่วไป	๒๒๗
๔.๒	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ด้านการบริหารงานวิชาการ	๒๓๘
๔.๓	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านการบริหารงานวิจัย	๒๔๖
๔.๔	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านการบริหารการเงิน	๒๕๒
๔.๕	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	๓๖๑
๔.๖	แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธ ธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	๒๖๕



## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์ของ Robbins and Coultel	๒๗
๒.๒	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์	๒๘
๒.๓	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและสังการ	๓๐
๒.๔	ตัวแบบความสอดคล้อง	๓๒
๒.๕	ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	๓๔
๒.๖	ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร	๓๕
๒.๗	แบบของผู้นำพื้นฐาน	๕๔
๒.๘	ตาข่ายภาวะผู้นำของเบรอนแลมุดัน	๖๗
๒.๙	แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ	๗๕
๒.๑๐	รูปแบบการบริการจัดการระดับสถาบันอุดมศึกษาไทย	๑๑๒
๒.๑๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๓๖
๒.๑๒	ภาพโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	๑๔๖
๓.๑	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ( BTL: MODEL)	๒๘๒

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน ๔ ประเด็นหลัก กล่าว คือ พัฒนาคอนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพผู้สอนยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแห่งเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาพส่วนในการบริหารจัดการศึกษา<sup>๑</sup>

องค์การขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐและเอกชน กระแสการเปลี่ยนแปลงทุกแห่งหน และเป็นความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กมีวรรณกรรมมากมายที่กล่าวถึงองค์การที่ต้องการความอยู่รอดและประสบความสำเร็จในโลกสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบแผนและการกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่เฉพาะองค์การขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องการการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยการปรับตัวในด้านต่างๆ ทั้งโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานเทคโนโลยีหรือบุคลากร<sup>๒</sup> เพื่อให้องค์การเจริญเติบโตและพบกับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะต้องมีประสิทธิภาพโปร่งใส และเปิดเผยดังนั้นผู้นำต้องใช้ความพยายามและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาดังที่ กล่าวไว้ว่าผู้นำต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องทำการตรวจสอบระดับความรุนแรงและการตอบสนองขององค์การที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสามารถวางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๑</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกศ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.

<sup>๒</sup> ธีรยุทธพนธ์ เขจรนนท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๗): สำนักพิมพ์ เอ็กสเปอร์เน็ท, หน้า ๓๔.

ชนชาติไทย รับรู้และนับถือพระพุทธศาสนาแล้ว ๒๐๕๖ ปี หนังสือประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา วศิน อินทสระ ได้เกริ่นนำพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทยและพระพุทธศาสนาสมัยก่อนสุโขทัย มีหลักฐานเชื่อถือได้พระพุทธศาสนาเข้ามาสู่ประเทศไทยก่อน พ.ศ. ๕๐๐ คือ เข้าสู่ดินแดนที่เรียกในสมัยนั้นว่า สุวรรณภูมิ อันได้แก่พื้นที่แหลมอินโดจีนในปัจจุบันนี้เองเนื้อที่ประเทศไทยเวลานี้เป็นศูนย์กลางของดินแดนสุวรรณภูมิพอดี<sup>๓</sup> อย่างไรก็ตาม พระพุทธศาสนายุคแรกที่เข้าสู่ดินแดนสุวรรณภูมิเป็นพุทธศาสนาเถรวาทอย่างที่พระเจ้าอโศกมหาราชและชาวแคว้นมคธนับถือปฏิบัตินั่นเอง<sup>๔</sup>

การเปลี่ยนแปลงการศึกษาคณะสงฆ์ไทยแบบก้าวหน้าในสมัยรัชกาลที่ ๕ ทรงเห็นว่าการศึกษเป็นสิ่งสำคัญจึงได้ปฏิรูปการศึกษา จัดการเรียน การสอนให้เป็นระบบเหมือนนานาอารยประเทศ ให้ราษฎรทุกคนได้ศึกษาอย่างมีระบบ และสำหรับ พระภิกษุสามเณร พระองค์ก็ทรงสนับสนุนให้คณะสงฆ์ได้ศึกษาเล่าเรียน ทั้งด้านพระปริยัติธรรม และวิชาการชั้นสูงสมัยใหม่ควบคู่กันไป ได้ทรงสถาปนามหาธาตุวิทยาลัยขึ้น เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๒ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๙ ได้พระราชทานนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” และในปี พ.ศ. ๒๔๓๖<sup>๕</sup> ก็โปรดให้เปิดขึ้นที่วัดบวรนิเวศวิหารและได้ทรงพระราชทานนามว่า “มหามกุฏราชวิทยาลัย” อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่งนี้ได้ดำเนินการมาโดยลำดับแต่ก็ยังไม่ ก้าวหน้าถึงขั้นเป็นมหาวิทยาลัย เพิ่งจะมากระตบการศึกษาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในรัชกาลปัจจุบัน นี้เอง โดยเฉพาะเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๒ มหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่องการศึกษา ของมหาวิทยาลัยสงฆ์อันเป็นการรับรองว่าการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่งนั้นเป็นการศึกษาของสงฆ์อย่างเป็นทางการ

รัฐบาลโดยการยินยอมของรัฐสภา ก็ได้ตราพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะ ผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๒๗ ลงวันที่ ๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๗ และได้ตรา พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เมื่อพ.ศ. ๒๕๔๐ ลงวันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๐ โดยให้มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐและเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลไทย จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก เปิดสอนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์และจัดหลักสูตรทั้งภาค ภาษาไทยและ

<sup>๓</sup> มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๕๔.), หน้า ๘๕.

<sup>๔</sup> กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ประวัติความสำคัญการเผยแผ่พระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๕.), หน้า ๙๓.

<sup>๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), มหาจุฬาฯ งามส่วาสตขึ้นกลางทะเลแห่งคลื่นลม, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผลิธัมม์, ๒๕๕๗), หน้า ๙๐.

ภาคภาษาอังกฤษ เพื่อผลิตบัณฑิตเป็นสะพานเชื่อมเครือข่ายทั่วโลกแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของคณะสงฆ์ในอนาคต

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นของสถาบันการศึกษา ได้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรโดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบัน มีหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต จำนวน ๓๔ สาขาวิชา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน ๑๔ สาขาวิชา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิตนานาชาติจำนวน ๓ สาขาวิชา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต จำนวน ๕ สาขาวิชาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน ๓ วิชา และหลักสูตรประกาศนียบัตร จำนวน ๑๐ วิชา มีสุขภาพจิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปณญาโลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลกเน้นปรัชญาการบริหารจัดการคือ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่พัฒนาจิตใจและสังคม ซึ่งมีปณฐานที่แน่วแน่ได้แก่ ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ บริหารงานในกรอบบวรวิสัยทัศน์คือศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ ที่สร้างคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ จัดการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ บริการวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ บริหารตัวอย่างมีประสิทธิภาพผลิตคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ<sup>๖</sup>

โดยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใสใฝ่รู้ใฝ่คิดเป็นผู้นำจิตใจและปัญญามีโลกทัศน์กว้างไกลมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาทุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม จัดการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีคุณภาพจัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผ่านกระบวนการศึกษาค้นคว้าวิจัย และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนา มนุษย์สังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและสันติสุข บริการวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคมรวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพุทธศาสนิกชนในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีศีลปะ และวัฒนธรรมอันเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา บริหารตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรมจริยธรรมความสำนึกรับผิดชอบมีส่วนร่วมความโปร่งใสตรวจสอบได้และความคุ้มค่า รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่ง

<sup>๖</sup> สำนักงานประกันคุณภาพ, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มจร ๒๕๕๗, (อยุธยา : กองวิชาการ, ๒๕๕๗), หน้า ๒๕-๓๗.



การเรียนรู้อย่างแท้จริง พันธกิจ ๑. ผลิตบัณฑิต ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ๒. วิจัยและพัฒนา การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎกโดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศิลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓. ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามพันธนาการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษา เผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง ๔. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ<sup>๗</sup>

การเปลี่ยนแปลงการศึกษาในวงการคณะสงฆ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากขึ้น โดยได้มีการจัดการศึกษาสมัยใหม่เพิ่มขึ้นอีก ไม่เหมือนสมัยดั้งเดิมที่เน้นอยู่เฉพาะการศึกษาแผนกนักธรรมและภาษาบาลีเท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนมาเป็นระบบการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาปริยัติธรรมสายสามัญ และ มหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาขึ้นไป เพื่อเน้นให้พระสงฆ์มีความสมบูรณ์ทางความรู้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเน้นในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวต่างประเทศด้วย

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สังคมของความเป็นวัตถุนิยม สังคมที่

<sup>๗</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙), (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๕๖). หน้า ๓๒-๓๗.

เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤติด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงมาก ดังนั้น อุดมศึกษาไทยในช่วงปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติ และขั้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่นโดยเร่งสร้าง ภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนา ประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา คนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตรากำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเองและเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความ รับผิดชอบ และมีสุขภาพะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และ ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาการวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อ พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บน พื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ซึ่งมีกลยุทธ์การเงิน และ พระราชบัญญัติอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัยซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ของคณะสงฆ์ไทย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของของสถาบันการศึกษา ว่าควรจะมีการดำเนินงานเตรียมความพร้อมการ เปลี่ยนแปลงเชิงบริหารด้านใดบ้าง มีแนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความมี ประสิทธิภาพของของสถาบันการศึกษาได้บ้าง และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของของสถาบัน การศึกษาบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการศึกษาที่มีการแข่งขันสูงจะเป็นอย่างไร ซึ่ง ผลการวิจัยและองค์ความรู้ที่ค้นพบจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการ การหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการในการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพได้ในภาวะความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

## ๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑. แนวคิดทฤษฎีอะไรบ้างที่เป็นองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความ มีประสิทธิผลของของสถาบันการศึกษา

๒. ของสถาบันการศึกษามีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

๓. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาควรมี ลักษณะอย่างไร

### ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของสถาบันการศึกษา
๒. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา
๓. เพื่อนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา

### ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของของสถาบันการศึกษาเรื่องนี้ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาที่จะศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

๑. ขอบเขตข้อมูลแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio<sup>๘</sup> Bass และ Riggio Avolio<sup>๙</sup> Bass และ Jung Burns,J.M.<sup>๑๐</sup> Bennis, W. and Nanus<sup>๑๑</sup> ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒.ขอบเขตข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลการบริหารของของสถาบันการศึกษา ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารการเงิน ๕) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์<sup>๑๒</sup> สอดคล้องงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

<sup>๘</sup> Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, **Improving Organization Effectiveness Trough Transformational Leadership**, (Thousand Oaks : Sage, 1994), p. 5.

<sup>๙</sup> Avolio, B.J. **Full Leadership Development**. (California : SAGE Publication,1999), p. 6.

<sup>๑๐</sup> Burns,J.M., **Leadership**, (New York : Harper & Row, 1978), p. 43.

<sup>๑๑</sup> Bennis, W., and Nanus., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, (New York: Harper and Row, 1985), p. 21.

<sup>๑๒</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ สกศ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ส่วนกลาง และส่วนวิทยาเขต ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารหารระดับล่าง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ รูปและคน

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้กำหนดหนดให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบ** หมายถึง การย่อส่วนของจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น

**การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล** หมายถึง กระบวนการที่ได้คัดสรรมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับผู้บริหารมีผลการปฏิบัติที่บรรลุตามนโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานของของสถานบันการศึกษา ประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ๕) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามในการคาดหวังสูงซึ่งกว่าเดิม มี ๕ องค์ประกอบดังต่อไปนี้ ๑) การเข้าใจในการ ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**ของสถานบันการศึกษา** หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีส่วนงานทั้งส่วนกลางภูมิภาค และต่างประเทศดังนี้<sup>๑๓</sup>

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๗.๑ ได้ทราบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา

๗.๒ ได้ทราบสภาพทั่วไปของแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา

๗.๓ ได้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา

<sup>๑๓</sup> ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๖, ราชกิจจานุเบกษา, ๖ (เล่ม ๑๓๐, ตอนพิเศษ ๑๘๘ง, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๖), หน้า ๓๔-๓๗.



๗.๔ ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายปรับปรุงการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๕ ได้ค้นพบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการเรียนรู้ใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในของสถาบันการศึกษา

### ๑.๗ บทนำเสนอ

ในการทำวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา” ผู้วิจัยได้กำหนดบทเนื้อหาที่จะนำเสนอต่อไปนี้

**บทที่ ๑ บทนำ** เป็นการนำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาเพื่อเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสนใจของผู้วิจัยที่เลือกทำวิจัยเรื่องนี้ โคนเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ปัญหาที่ต้องการทราบในการทำวิจัย ขอบเขตการวิจัย โดยขอบเขตการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ ๕ ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio Bass และ Riggio Avolio Bass และ Jung Burns, J.M. Bennis, W. and Nanus ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๒.ขอบเขตข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลการบริหารของของสถาบันการศึกษา ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารการเงิน ๕) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ตลอดถึงกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยในการทำวิจัยต่อไป

**บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ผู้วิจัยได้กำหนดการนำเสนอไว้ ๒ ส่วน คือ **ส่วนแรก** เป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎี โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาแนวใหม่ และ**ส่วนที่สอง** เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยผู้วิจัยได้กำหนดให้มีเนื้อหาให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และได้สังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีตลอดถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

**บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัย โดยในการทำวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการการดำเนินการวิจัยไป ๖ ขั้นตอน คือ ๑) กำหนดข้อมูลและแหล่งข้อมูล ๒) การกำหนดพื้นที่ในการทำวิจัย ๓) วิธีการและเครื่องมือในการทำวิจัย ๔) การเก็บรวบรวมข้อมูล ๕) การวิเคราะห์ข้อมูล

**บทที่ ๔ ผลการวิจัย** ผู้วิจัยได้กำหนดผลการวิจัยออกเป็น ๓ ส่วนคือ ๑) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของสถานบันการศึกษา ๒) สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา ๓) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา

**บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ** เป็นการนำเสนอผลสรุปการทำวิจัยครอบคลุมทุกประเด็นจากการที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์การทำวิจัย โดยมีการกำหนดไว้ ๒ ประเด็น คือ ๑) สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ๒) อภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย แบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น คือ ๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ๒) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ๓) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป



## บทที่ ๒

### แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งจากตำรา หนังสือ เอกสาร ข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (internet) วารสาร ตลอดจนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการนำเสนอผลการศึกษานั้นผู้วิจัยได้เรียบเรียงเนื้อหาไว้ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๔ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๖ หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาแนวใหม่
- ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๒.๘.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
  - ๒.๘.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - ๒.๘.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษา
- ๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

##### ๑) ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณา และช่วยทำความเข้าใจ ในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น<sup>๑</sup>ได้ ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบหนึ่งๆ มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด และรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัวขึ้นอยู่กับ

<sup>๑</sup> Smith, Edward W. and other, *The Education's Encyclopedia*, (New York : prentice-Hall, 1980), p. 35.

ปรากฏการณ์ แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ<sup>๒</sup> มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายรูปแบบไว้ดังนี้

๑. ให้ความหมายของ รูปแบบว่าเป็น การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น<sup>๓</sup>

๒ รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้อง<sup>๔</sup>

๓ ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบาย มิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญบางมิติขององค์กร<sup>๕</sup>

๔ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ พิมพ์ครั้งที่ ๒บัญญัติว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลัก หรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ<sup>๖</sup>

๕. รูปแบบมีความหลากหลาย แต่ที่สำคัญมี ๔ ความหมาย คือ ๑) แบบจำลองของจริงอย่างง่าย ๒) อุดมคติ หรือเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ ๓) กรอบการวิเคราะห์ หรือ ๔) ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือแล้ว รวมทั้งสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางสถิติ<sup>๗</sup>

๖. คำว่า “รูปแบบ” หรือแบบจำลองโดยทั่วไปว่า คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับ ภายใต้หลักการอย่างเป็นระบบ<sup>๘</sup>

<sup>๒</sup> Bardo, J.W. and J.J.Hartman, *A Systematic Production*, (New York : Peacock, 1982), p. 70.

<sup>๓</sup> Stoner A.F, and C. Wankel, *Management*, 3<sup>rd</sup>ed, (New Delhi : Prentice – Hill, 1986), p. 12.

<sup>๔</sup> Willer, D., *Science Sociology Theory and Method*, (Englewood Cliff : Prentice – Hall,Hall, 1986), p.77.

<sup>๕</sup> Daft R. L., *Organization Theory and Design*, 4<sup>th</sup> ed, (Saint Paul : West, 1992), p. 20.

<sup>๖</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๑๑.

<sup>๗</sup> ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๘</sup> เยาวดี ราชชัยกุล, *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕-๒๘.



๗. รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ และให้นิยามเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนการสอนว่า รูปแบบการเรียนการสอน คือ สภาพลักษณะของการเรียนการสอนที่ครอบคลุมไปถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งจัดไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อต่างๆ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้<sup>๙</sup> คือ

๑. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการสอนนั้นๆ

๒. มีการบรรยายและอธิบายสภาพ หรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ

๓. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายได้

๔. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วน (Simplified form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป<sup>๑๐</sup>

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการหลายท่าน สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ใน ๔ ลักษณะ คือ ๑) รูปแบบที่เหมือนจริง แต่มีขนาดเล็กลงหรือย่อส่วนเพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป ๒) สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพ หรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ ๓) แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือการดำเนินการใดๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ ๔) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่

<sup>๙</sup> ทิศนา ขัมมณี, รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๓๕.

<sup>๑๐</sup>สมาน อัครวุฒิ, การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, (อุบลราชธานี: ๒๕๕๐), หน้า ๘๐.

เหมาะสมนั้นไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ

### ตารางที่ ๒.๑ ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Smith and others (1980, p. 35)	การย่อส่วนของจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น
Bardo and Hartman (1982, p. 70)	รูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ
Stoner and Wankel (1986, p. 12)	การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น
Willer, D. (1986, p.77)	รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม
Daft R. L. (1992, p. 20)	ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญบางมิติขององค์กร
พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ (๒๕๕๖, หน้า ๑๐๑๑)	รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลัก หรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ
ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, (๒๕๔๑, หน้า ๒๑-๒๓)	ที่สำคัญมี ๔ ความหมาย คือ ๑) แบบจำลองของจริงอย่างง่าย ๒) อุดมคติ หรือเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ ๓) กรอบการวิเคราะห์ หรือ ๔) ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ
เยาวดี ราชชัยกุล (๒๕๔๔, หน้า ๒๕-๒๘)	วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ ภายใต้หลักการอย่างเป็นระบบ
ทิตนา แคมมณี	ความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
(๒๕๔๖, หน้า ๓๕)	

## ๒.) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ๑.๑.๑ ลักษณะของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน ๔ ลักษณะ คือ

๑. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ<sup>๑๑</sup>

๒. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ<sup>๑๒</sup>

๓. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

๔. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความมั่นคง และความน่าเชื่อถือ แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์ หรือทางสถิติได้ด้วย

### ๓) ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น ๔ ประเภทคือ<sup>๑๓</sup>

๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง

<sup>๑๑</sup>ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๑๒</sup>เสรี ชัดแฉ่ม, แบบจำลอง, (ม.ป.ท. ๒๕๓๘), หน้า ๓.

<sup>๑๓</sup>Keeves, P.J., Educational research methodology, and measurement: An international handbook, (Oxford, England: Pergamon Press, 1988), pp.561-565.

นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค ที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

รูปแบบที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี ๕ แบบ คือ

๑) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ หมายถึง ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย ๒ สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

๒) รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันทางด้านศึกษาศาสตร์

๓) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกมาผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

๔) รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ กราฟ เป็นต้น



๕) รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ปัญหา รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์มักจะเป็นแบบนี้<sup>๑๔</sup>

นอกจากนี้ยังจัดประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์ ๔ รูปแบบ คือ

๑) Informational processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) Personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการ

๓) Social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

๔) Behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้<sup>๑๕</sup>

การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

๑) การสร้างรูปแบบ ๒) การหาความตรงของรูปแบบ<sup>๑๖</sup>

กล่าวโดยสรุปรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงที่แสดงโครงสร้างทางความคิด การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ หรือการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย โดยต้องมีแนวคิดทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รูปแบบมุ่งหมายที่จะนำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในอนาคต

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์ (๒๕๔๐, หน้า ๒๑-๒๓)	รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

<sup>๑๔</sup> Op.cit, pp.386-387.

<sup>๑๕</sup> Dell'Olio and Donk, *Models of teaching: Connecting student learning with standards*, Thousand Oaks, (CA :Sage Publications, 2007), pp.69-71.

<sup>๑๖</sup> Willer, D., *Scientific sociology theory and method*, (New Jersey : Prentice-Hall, 1967), p.83.

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
เสรี ชัดเข้ม (๒๕๓๘, หน้า ๓)	สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
Keeves, J.P, (1997, p.560)	<p>รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้(ต่อ)</li> <li>๒. ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตซึ่งเป็นพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้</li> <li>๓. ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา</li> <li>๔. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา</li> </ol>
Madaus, G.F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L.,(2000, pp.339-420)	<p>การพัฒนาแบบมี ๒ ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) การพัฒนาแบบ</li> <li>๒) การทดสอบประสิทธิภาพของแบบ</li> </ol>
Day and Eisner (2004, pp.808-810)	<p>เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เน้นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา</li> <li>๒) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้วงการศึกษ</li> <li>๓) ใช้ตัวบุคคล ซึ่งคือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาจากการมีดุลยพินิจที่ดีมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น</li> <li>๔) มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ</li> </ol>

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### ๒.๒.๑ มโนทัศน์พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างมากมายทำให้ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้นและเน้นความหมายของการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นปรากฏการณ์ที่แตกต่างไปจากสภาพการณ์เดิมซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้าและสามารถจัดการหรือควบคุมให้เกิดผลหรือดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้กล่าวอีกนัยหนึ่ง “การเปลี่ยนแปลง” (Change) ซึ่งเคยถูกมองว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนตามธรรมชาติและมีอิทธิพลต่อมนุษย์หรือการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมนั้นปัจจุบันถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถกำหนดหรือวางแผนล่วงหน้าและสามารถจัดการหรือควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์การไม่มีองค์การไหนที่อยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว<sup>๑๗</sup>ในการที่องค์การจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนองค์การได้และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การจะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การและบุคลากรดังนั้นการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การและก่อความยากลำบากให้กับบุคลากรจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๘</sup>

### ๒.๒.๒ ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัยหรือสถานภาพและบทบาทของคนในองค์การสภาพแวดล้อมต่างๆภายในองค์การทั้งนี้เพื่อให้้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ<sup>๑๙</sup>

ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ (changing and organizing) โดยยังเน้นย้ำแนวคิดดังกล่าวว่าหมายถึงกระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ (modifying and existing

<sup>๑๗</sup>จินตนา บุญงการและณัฐพันธ์ เจริญนันท์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐.

<sup>๑๘</sup>มานิต ศุทธสกุล, *การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง*, ในเอกสารการสอนชุดวิชา ฤทธิกรรมองค์การและการจัดการการตลาด, พิมพ์ครั้งที่ ๑, สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๕๗.

<sup>๑๙</sup> Rogers, R. E., and Robert, M. *Organization and Management Theory*. (New York : John Willey & Sons, 1983), P.142.

organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) เปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Change) ไว้ว่าหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology)<sup>๒๐</sup> ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆขององค์การ

การบริหารในฐานะที่เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลง (The task of managing change) ที่ต้องมีการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ<sup>๒๑</sup> องค์ประกอบการบริหารงานคือ ๔'M ได้แก่บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นโดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

สรุปความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการดำเนินการของผู้บริหารที่มุ่งจัดเตรียมบุคลากรและองค์การเพื่อนำวิธีการใหม่มาใช้ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการนโยบายเทคโนโลยีและอื่นๆโดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ

๑. ผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลง
๒. การติดต่อสื่อสารเพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานและบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ
๓. บทบาทและความรับผิดชอบนั้นจะต้องมีทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่จะต้องร่วมกันให้เกิดผลแห่งการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ
๔. การจัดสรรทรัพยากรซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากรวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ
๕. การฝึกอบรมและพัฒนาเพราะเกี่ยวกับบุคลากรอันจะทำให้เกิดความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

<sup>๒๐</sup> Robbins, S. P. Organization Behavior. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, (New Jersey : Prentice - Hall, 2003), P.115.

<sup>๒๑</sup>ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์,การบริหารการเปลี่ยนแปลง,ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช,พิมพ์ครั้งที่๑๘, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า, ๗๖.



๖. เกณฑ์วัดผลดำเนินงานนั้นคือจะต้องมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องหาตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบและวัดคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง

๗. สภาวะหนึ่งไปสู่อีกภาวะหนึ่งหมายถึงเกี่ยวกับเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์<sup>๒๒</sup>

### ๒.๒.๓ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปอย่างกว้างๆ ที่องค์การส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การ<sup>๒๓</sup> ๖ประการ<sup>๒๓</sup> คือ

- (๑) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ
- (๒) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหาขององค์การร่วมกัน
- (๓) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

(๔) เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

(๕) มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่มระหว่างกลุ่มและทั้งองค์การโดยรวม

(๖) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่มซึ่งนักวิชาการได้

สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การมีชีวิตยืนยาวต่อไปได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายรวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย<sup>๒๔</sup> ซึ่งสรุปในแนวเดียวกันว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การสำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อการมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้นและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือมุ่งผนึก (integrate)

<sup>๒๒</sup>ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่๑, (นนทบุรี:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๘) หน้า, ๒๐.

<sup>๒๓</sup>Bennis, W. G., Organization Development : Is Nature, Origin and Perspacts Reading. (Massachusetts: Addison-Wesley, 1969) pp. 112-130

<sup>๒๔</sup>French, W. L., & Bell, C. H. Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (4<sup>th</sup>ed.) Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, 1990), p. 156.

### ๒.๒.๔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและโดยทั่วไปในทุก ระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเหมาะสมทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงโดยนักวิชาการอธิบายปัจจัยที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การแบ่งออกเป็น

๑) ปัจจัยภายนอก (External Forces) เช่นสภาพตลาด (Marketplace) กฎและ ระเบียบทางการราชการ (Governmental Laws and Regulations) เทคโนโลยี (Technology) ตลาดแรงงาน (Labor Market) เศรษฐกิจ (Economic)

๒) ปัจจัยภายใน (Internal Forces) ได้แก่การดำเนินงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) คือการดำเนินงานภายในองค์การอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงการมีกลยุทธ์ ใหม่ๆ (Strategy) พนักงานขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอายุระดับการศึกษาทักษะประสบการณ์ การนำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ๆ (New Equipment) เข้ามาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ผลิตการใช้แรงงานต้นทุนการผลิตปริมาณการผลิต ฯลฯ รวมทั้งทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไปอาจนำไปสู่การที่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีปฏิบัติใน องค์การ<sup>๒๕</sup>

### ๒.๒.๕ ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นที่ปัจจัยต่างๆที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงนโยบายเป้าหมายหรือกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานการ ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานการปรับเปลี่ยนตัวบุคลากรตลอดจนการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การฯลฯซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่เช่นการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การย่อมทำให้ต้องมีการปรับระบบระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย และเมื่อระเบียบวิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไปทักษะความสามารถของบุคลากรก็มักจะต้องได้รับการ พัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้<sup>๒๖</sup>แบ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ออกเป็น๔ด้าน<sup>๒๗</sup> ได้แก่

<sup>๒๕</sup>Louis, K. S. Organization Change. In Encyclopedia of Educational Research. (6<sup>th</sup> ed.). M. C. Alkin (Ed). (New York: Mcmillan, 1992), p. 118

<sup>๒๖</sup>ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๗]

<sup>๒๗</sup>Luecke, R. Managing Change and Transition, Boston : Harvard Business School Publishing, 2003, p. 78.

๑. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Structural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังโดยเพิ่มการทำงานเป็นทีมลดสายงานการบังคับบัญชาจากบนลงล่างพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาหารือและจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่

๒. การลดต้นทุน (Cost cutting) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มุ่งไปสู่การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสำคัญต่อองค์การออกไปเพื่อลดต้นทุน

๓. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change) การเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเช่นการรื้อปรับระบบในการให้บริการแก่ลูกค้าการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานคือต้องการให้มีการทำงานที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความน่าเชื่อถือและลดต้นทุนในการทำงานให้ต่ำลง

๔. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural change) การเปลี่ยนแปลงนี้เน้นไปที่บุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอีกด้านหนึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่การยึดหลักการบริการลูกค้าเป็นสำคัญดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและผู้รับบริการ<sup>๒๘</sup>เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงใน ๓ ส่วนคือโครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) ดังแผนภาพที่ ๒

#### รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter

โครงสร้าง	ลักษณะงาน,การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ,สายงาน,สายการบังคับบัญชา,การรวบอำนาจ,การก่อรูปของงาน, การออกแบบระบบงานใหม่, การออกแบบโครงสร้างองค์การ
โครงสร้าง	กระบวนการทำงาน,วิธีการ,และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
โครงสร้าง	เจตคติ, ความคาดหวัง,การรับรู้,และพฤติกรรม

แผนภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter<sup>๒๙</sup>

<sup>๒๘</sup>Lbid., p.70.

<sup>๒๙</sup>วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลและเรียบเรียงโดยวิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐). หน้า, 98.





จากแนวคิดต่างๆที่ได้เสนอรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้มีการนำแนวคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการมากมายหลายเทคนิคแต่เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐของไทยประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นการพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

๒. การจัดการระบบงานหรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้หรือนำมาตรการอื่นๆมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้นซึ่งในประเทศไทยก็ได้มีการปรับระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วยเช่นกรมทะเบียนการค้า เป็นต้น แต่หน่วยงานอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

๓. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

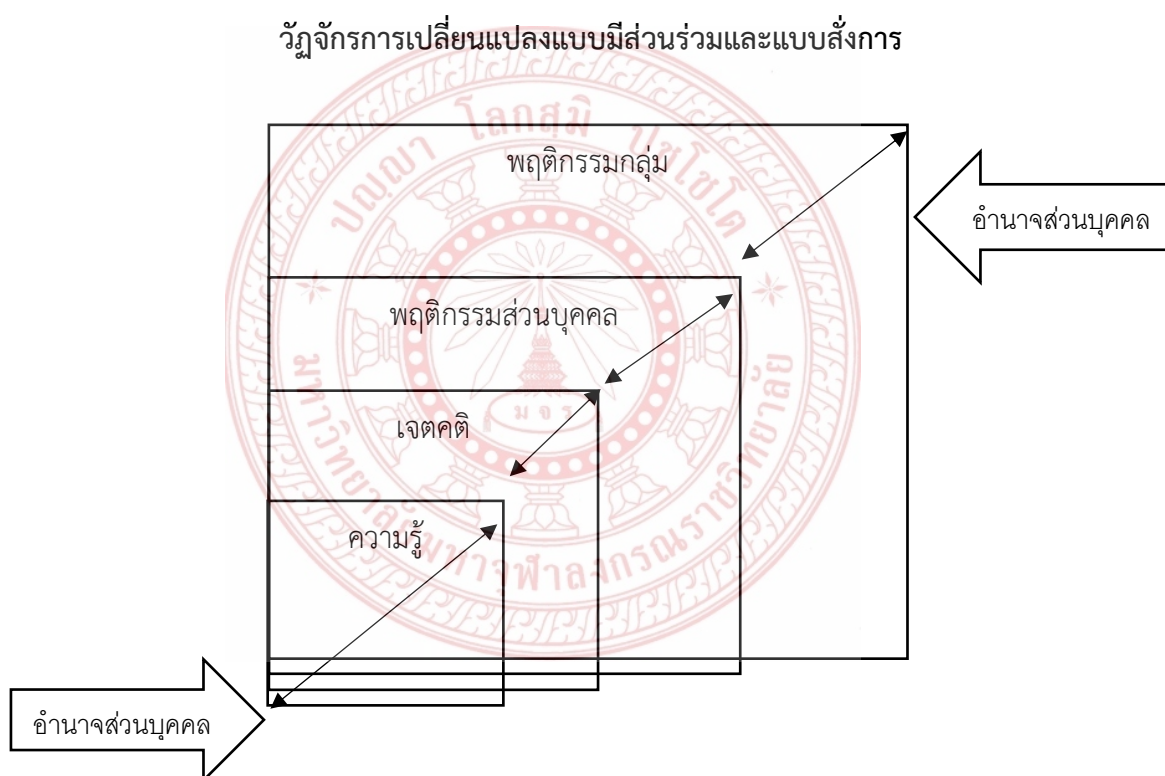
๔. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลงและสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือรื้อปรับระบบงานเข้ามาช่วย

๕. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นการจัดการระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆขององค์การซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆเช่นการรื้อปรับระบบงานการบริหารวงรอบของระยะเวลาและการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น

๖. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆขององค์การโดยอาศัย

กิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม ๕ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะกลุ่มคุณภาพและการบริหารคุณภาพเช่นในระบบ ISO ๙๐๐๐ เป็นต้น<sup>๓๒</sup>

๗. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคลจากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคลมาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหาดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management)



แผนภาพที่ ๒.๓ วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและแบบสั่งการ<sup>๓๓</sup>

<sup>๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน, อ้างแล้ว, หน้า ๓๔.

<sup>๓๓</sup> Hersey, Pual & Blanchard, Kenneth H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6<sup>th</sup>ed (Englewood Cliffs, 1998), pp. 74-75.

วิธจักรการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประการจะเห็นได้ว่าแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียไม่มีวิธจักรการเปลี่ยนแปลงแบบที่ดีและใช้ได้ทุกเหตุการณ์กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะเหมาะสมเมื่อใช้กับบุคคลและกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แสวงหาความรับผิดชอบมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการเหมาะสมกับบุคคลและกลุ่มที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้างและการตัดสินใจของผู้นำดังนั้นการเลือกใช้วิธจักรการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคลรวมทั้งสถานการณ์ภายในองค์กรนอกจากนั้นแล้วพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันกล่าวคือการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้พลังอำนาจส่วนตัว (personal power) เช่นพลังอำนาจอ้างอิง (referent power) พลังอำนาจข่าวสาร (information power) และพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการจะทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจตามตำแหน่ง (position power) เช่นพลังอำนาจการบังคับ (coercive power) พลังอำนาจพึ่งพา (connection power) แต่มีข้อสังเกตว่าผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจตามตำแหน่งเพื่อบังคับหรือสั่งการจะต้องแน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าหรือมีอำนาจจากแหล่งอื่นสนับสนุนมิฉะนั้นจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีข้อควรคำนึงในการที่จะทำให้องค์กรประกอบบรรลุเป้าหมายไว้ ๓ ประการคือ (๑) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (๒) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (๓) ความสามารถในการให้บริการและการตอบสนองประโยชน์ต่อสังคมโดยจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์<sup>๓๔</sup>ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์ในองค์กร๗ประการด้วยกันคือ (๑) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กร (๒) ความสัมพันธ์ระดับต่างๆกับบุคคลกลุ่มบทบาทและเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (๓) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบายการปฏิบัติและการประเมินผล (๔) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยมอารมณ์และขวัญของแต่ละบุคคล (๕) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์กรยอมรับปฏิบัติ (๖) การยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร(๗) การยอมรับสมมติฐานที่จะทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันในบรรยากาศที่มีลักษณะ๕ประการคือ (๑) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (๒) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (๓) ความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (clients) (๔) ความสมัครใจระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลง (๕) ทั้งสองฝ่ายต่างมีโอกาสในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกันสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลง

<sup>๓๔</sup>Bennis, W.G. *Beyond Bureaucracy : Essay on the Development and Evolution of Human Organization*. (New York: McGraw-Hill, 1966), p. 190.

องค์การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่ได้รับผลการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงมักให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของคนและคำนึงถึงคนซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องมุ่งให้ความรู้เพิ่มทักษะปรับเจตคติทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

### ๒.๒.๗ บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะมีบทบาทหลักๆที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน ๔ บทบาทได้แก่<sup>๓๕</sup>

๑. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor)
๒. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)
๓. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent)
๔. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target)

### ๒.๒.๘ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมต่อต้านหรือการขัดขืนที่เกิดขึ้นกับระบบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์การ<sup>๓๖</sup> การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การใดๆ จะต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้<sup>๓๗</sup> เนื่องจากแรงต้านจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยผู้บริหารต้องให้ความสนใจและพยายามลดให้น้อยลงเพื่อไม่ให้ขยายออกไปกลายเป็นความขัดแย้งส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความลำบากเมื่อใดที่หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นการตอบสนองของบุคคลในหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแยกออกเป็น ๓ รูปแบบคือ ๑. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ๒. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง ๓. การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รูปแบบการตอบสนองแบบสุดท้ายน่าจะเป็นการตอบสนองที่ปลอดภัยที่สุดเพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจย้อนกลับมาทำลายทั้งบุคคลและหน่วยงานนั้นได้ขณะที่การไล่ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีที่ค่อนข้างเสี่ยงเพราะอาจตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินสมรรถนะของหน่วยงาน

<sup>๓๕</sup> Mitchell, T. R. *People in Organization Understanding Their Behavior*. (Tokyo: McGraw – Hill Kogakusha, 1978), pp. 118-125..

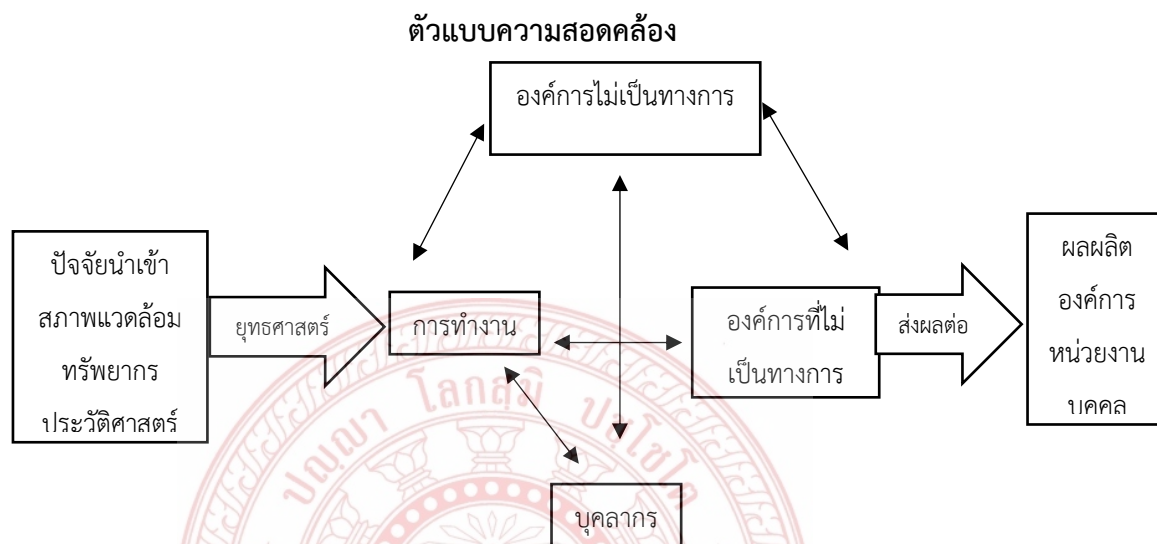
<sup>๓๖</sup> จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์เชอร์นันท์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, ๒๕๔๙), หน้า ๘๗.

<sup>๓๗</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*, ในเอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๒.



## ๒.๔.๙ ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใดตั้งนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่สภาพสำนักงานเช่นการจัดส่วนเป็นต้นก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบด้านการจัดการองค์การปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยี<sup>๓๘</sup>



แผนภาพที่ ๒.๔ ตัวแบบความสอดคล้อง<sup>๓๙</sup>

ปัจจัยนำเข้ามี ๓ ประการที่สำคัญคือ (๑) สภาพแวดล้อมซึ่งจะเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาสที่ทำให้้องค์การสามารถหรือไม่สามารถดำเนินการได้ (๒) ทรัพยากรอันมีค่าต่อองค์การเช่นเงินทุนบุคคลความรู้และเทคโนโลยี (๓) ประวัติศาสตร์ที่ช่วยบ่งบอกความสำเร็จในอดีตความล้มเหลวเหตุการณ์สำคัญและสภาพการณ์การตัดสินใจซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในปัจจุบัน ปัจจัยนำเข้าจะเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ที่้องค์การพยายามทำให้สำเร็จโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยที่ยุทธศาสตร์ต่างๆเหล่านี้จะส่งผลไปยังปัจจัย๔ประการด้วยกันคือ (๑) การทำงาน (work) คืองานที่พนักงานพยายามทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ (๒) บุคลากร (people) ซึ่งรวมถึงทักษะความรู้การรับรู้และกำลังแรงงานที่มี (๓) ้องค์การที่เป็นทางการ (formal organization) หมายถึงโครงสร้างกระบวนการและระบบอันทำให้เกิดการปฏิบัติงาน (๔) ้องค์การที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) ได้แก่วัฒนธรรมองค์การกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการและความเข้าใจต่างๆซึ่ง

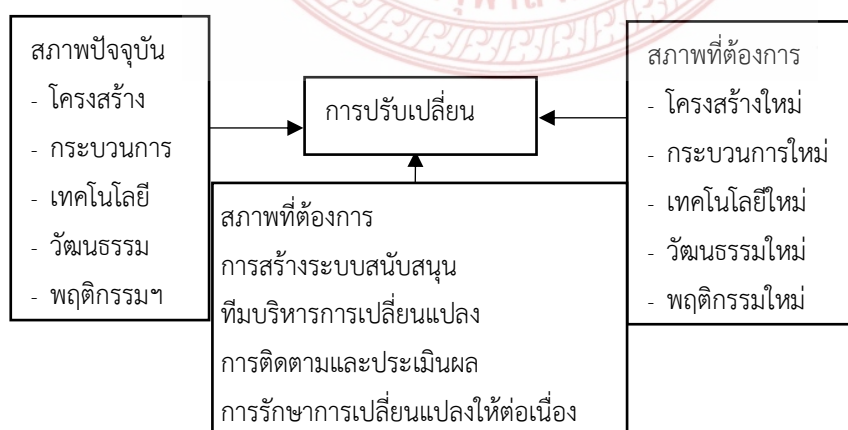
<sup>๓๘</sup>ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

<sup>๓๙</sup>French, W. L., & Bell, C. H. Jr. *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.* (4<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, 1990), p. 203.

เป็นเรื่องของการเกิดขึ้นจริงในการทำงานซึ่งปัจจัยทั้ง๔ประการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดผลผลิตทั้งในระดับองค์การหน่วยงานหรือกลุ่มและบุคคลคุณค่าของตัวแบบคือช่วยในการวิเคราะห์เพื่อ (๑) ประเมินลักษณะและการทำหน้าที่ของแต่ละปัจจัยและ (๒) ช่วยประเมินผลความสอดคล้อง (goodness of fit) ของแต่ละปัจจัยทั้งในแง่ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆขององค์การ (ปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิต) บุคลากรส่งผลต่อยุทธศาสตร์ปัจจัยนำเข้าสภาพแวดล้อมทรัพยากร ประวัติศาสตร์การทำงานองค์การไม่เป็นทางการองค์การที่เป็นทางการผลผลิตองค์การหน่วยงาน บุคคลและปัจจัยย่อยๆของแต่ละปัจจัยด้วยกันซึ่งจะต้องพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัยดังกล่าวดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆด้วยโดยจะต้องหาทางทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัยเช่นถ้าองค์การกำหนดยุทธศาสตร์การให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็วฉับไวและถูกต้องจะต้องเปลี่ยนแปลงปัจจัยอื่นๆเช่นโครงสร้างองค์การการกระจายอำนาจเป็นต้นถ้าโครงสร้างองค์การยังเป็นแบบระบบราชการและเน้นการรวมศูนย์เข้าส่วนกลางอย่างมาก (highly centralized)

ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไปจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี่ (here) ไปสู่ที่นั่น (there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state) ในอนาคตโดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆขององค์การไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างกระบวนการเทคโนโลยีวัฒนธรรม ฯลฯ จากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ต้องการในอนาคตซึ่งเรียกการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ว่าเป็น “ตัวแบบทั่วไป (General Model)”

ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง



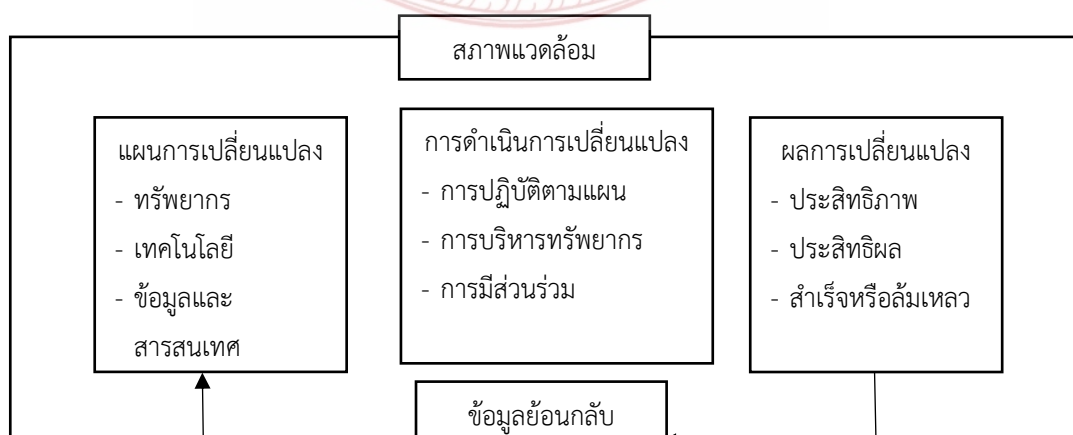
แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง<sup>๔๐</sup>

<sup>๔๐</sup>นราธิป ศรีราม, กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๘), หน้า ๗๙.

จากแผนภาพตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การจะมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การในด้านต่างๆคือโครงสร้าง กระบวนการเทคโนโลยีวัฒนธรรมพฤติกรรมและอื่นๆเพื่อให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไรมี ปัญหาในการปฏิบัติงานแต่ละด้านหรือไม่อย่างไรจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนเล็กน้อยเพียงใดแล้วจึง กำหนดสภาพใหม่ที่องค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตในการ ดำเนินการปรับเปลี่ยนจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการจะต้องมีการสร้างโครงสร้างหรือสร้าง ระบบเพื่อสนับสนุนต่อการปรับเปลี่ยนองค์การพร้อมกับจัดตั้งทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transition Management Team: TMT) ขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตลอดจนมีการดำเนินการติดตามประเมินผลตรวจสอบความถูกต้องและรักษาระดับของการ เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินการไปสู่สภาพที่ต้องการ บรรลุผลต่อไป

ตัวแบบระบบตัวแบบระบบ (System Model) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นตัวแบบระบบทางการเมืองและการบริหารมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์การโดยตัวแบบนี้จะมององค์การในฐานะเป็นระบบเปิด (open system) เปรียบ องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (organic) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับสิ่งแวดล้อม (environment) อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (conversion process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (outputs) และข้อมูล ย้อนกลับ (feedback) ซึ่งทั้งหมดจะปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อม

ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ



แผนภาพที่ ๒.๖ ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ<sup>๔๑</sup>

<sup>๔๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า. ๘๕.

จากแผนภาพอธิบายได้ว่าปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การคือแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งมีการนำเข้าทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการจัดการ ตลอดจนเทคโนโลยีและข้อมูลและสารสนเทศต่างๆเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงการต่อไปซึ่งเมื่อนำปัจจัยนำเข้าต่างๆข้างต้นเข้าสู่ระบบแล้วระบบก็จะมีกระบวนการในแปรสภาพปัจจัยนำเข้านั้นให้ออกมาเป็นผลผลิตโดยในขั้นกระบวนการนี้ก็คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจจากผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดเมื่อมีการดำเนินตามแผนขั้นกระบวนการแล้วก็จะได้ผลผลิตจากการดำเนินการตามแผนที่เรียกว่า “ผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ” ออกมาซึ่งอาจจะปรากฏออกมาใน ๒ ลักษณะคือลักษณะแรกจะเป็นลักษณะที่ทุกองค์การต่างมุ่งหวังก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกได้ว่าบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การในขณะที่อีกลักษณะหนึ่งก็คือเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นตามมุ่งหวังหรือเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การและไม่ว่าจะเกิดผลในลักษณะใดระบบก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปตัวแบบของเบอร์กลิตวินตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ ที่เป็นตัวแบบที่สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การซึ่งเรียกว่าระดับแรก (first-order) และระดับสอง (second – order) (ขณะที่ Wendell L. French และ Cecil H. Bell, Jr. เรียกระดับแรกว่า Transactional Change ส่วนระดับที่สองเรียกว่า Transformational Change) การเปลี่ยนแปลงในระดับแรกลักษณะบางประการขององค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงต่อธรรมชาติพื้นฐานขององค์การจะไม่เปลี่ยนแปลงยังมีธรรมชาติพื้นฐานเหมือนเดิมโดยที่การเปลี่ยนแปลงระดับแรกนี้อาจจะเรียกต่างกันได้แก่พัฒนาการการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในขณะที่ในระดับสองมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานอันทำให้องค์การเปลี่ยนรูปไปสำหรับระดับสองนี้อาจจะเรียกได้หลายอย่างได้แก่การเปลี่ยนรูปการปฏิบัติการถอนรากถอนโคนหรือการเปลี่ยนแบบไม่ต่อเนื่องซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้ง๒ระดับโดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสองเป็นสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับแรกเกี่ยวกับโครงสร้างนิตยการจัดการ (management practice) และระบบ(นโยบายและระเบียบปฏิบัติ) ซึ่งจะเป็นเหตุในการเปลี่ยนแปลงอันส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การซึ่งก็จะมีผลเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์การอันสัมพันธ์กับงานและความต้องการและค่านิยมของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับแรกได้<sup>๔๒</sup>

<sup>๔๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า. ๘๖-๘๘.



### ๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่มีองค์การใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจตลอดจนกระบวนการบริหารภายในองค์การ เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันรวมถึงความอยู่รอดขององค์การดังนั้นการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินการภายในองค์การราบรื่น และลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าไม่มีองค์การใดที่จะหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนแปลงได้ทุกองค์การต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในต้องเกิดขึ้นหากองค์การใดๆ หยุดนิ่งโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้องค์การนั้นล้าสมัยและประสบกับภาวะถดถอยที่เรียกว่าDecline ในที่สุดหรือเรียกว่า The Death of Organization<sup>๔๓</sup>

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ พิมพ์ครั้งที่ ๒บัญญัติว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการทำให้ลักษณะต่างไป อีกความหมายหนึ่ง “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง หรือการเปลี่ยนจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง<sup>๔๔</sup> “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเจริญเติบโตโอกาสและความคิดสร้างสรรค์ความหมายในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าความพยายาม ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้สามารถอยู่ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ความคิดเห็นว่านักวิชาการได้นิยามการเปลี่ยนแปลงไว้หลายมุมมองซึ่งอาจมองในแง่ของเรื่องเหตุการณ์โครงสร้างกระบวนการจุดมุ่งหมาย บางกลุ่มมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือนวัตกรรมส่วนคำนิยามในเชิงการบริหารนั้น “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่รวมถึงโครงสร้าง๔๕ภาวะผู้นำวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริหารต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยและต้องพยายามใส่ใจและหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดน้อยลง

<sup>๔๓</sup> สถาพร ปิ่นเจริญ, การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ : ตามแนวทางของทฤษฎี Z, (กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, ๒๕๔๓), หน้า, ๗๘.

<sup>๔๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๕๖), หน้า, ๗๕๗.

<sup>๔๕</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, โรงเรียน:องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๔.

การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น หมายถึงการทำให้องค์กรมีลักษณะเปลี่ยนไปเพื่อสนองตอบต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่เป็นโครงสร้างเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมองค์กรและจะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มีความเกี่ยวข้องที่ควรพิจารณาเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วยหลักการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ๒.๓.๑ ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ พิมพ์ครั้งที่ ๒ บัญญัติว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการทำให้ลักษณะต่างไป อีกความหมายหนึ่ง “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง หรือการเปลี่ยนจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง<sup>๔๖</sup> “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเจริญเติบโตโอกาสและความคิดสร้างสรรค์ส่วนทองใบสุดซารีให้ความหมายในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้สามารถอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความคิดเห็นว่านักวิชาการได้นิยามการเปลี่ยนแปลงไว้หลายมุมมองซึ่งอาจมองในแง่ของเรื่องพฤติกรรม โครงสร้างกระบวนการจุดมุ่งหมายบางกลุ่มมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือนวัตกรรมส่วนค่านิยมในเชิงการบริหารนั้น “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่รวมถึงโครงสร้าง<sup>๔๗</sup> ภาวะผู้นำวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริหารต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจแสดงออกให้เห็นได้อย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย และต้องพยายามใส่ใจและหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดน้อยลง

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงบันดาลใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดความตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ และ

<sup>๔๖</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๕๖), หน้า ๗๕๗.

<sup>๔๗</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา, อ่างแล้วหน้า, ๑๖๐.

เป้าหมายขององค์การ คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความ  
 สารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน  
 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### ๒.๓.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง

การบูรณาการแห่งองค์การ (integrated) นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 (Transformational) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่  
 (Modern Paradigm) โดยแสดงถึงความคาดหวังต่อการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่  
 (Paradigm Shift) โดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (Systemtheory) ผสมผสานกับ  
 แนวคิดเนื่องจากองค์การปัจจุบันต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการดำเนินงานของ  
 องค์การ ให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นดังนั้นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ  
 ให้กับบุคคลในองค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงาน  
 ให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่  
 สูงขึ้น เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)  
 ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ  
 (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะ  
 ผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างใน  
 ปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการ  
 ศึกษาวิจัยมากในช่วงทศวรรษ ๒000 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปร  
 สภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมอง  
 การณโกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึง  
 ระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วย  
 คุณค่าความเป็นมนุษย์โดยสาระของทฤษฎีแล้ว<sup>๔๘</sup>

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวาง ครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี  
 (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิง  
 วัฒนธรรม (Cultural Leadership) อีกด้วย และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและ  
 พฤติกรรมของผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ หรือเป็นการนำไปใช้อธิบายการรับรู้ความยุติธรรมใน  
 องค์การ (Organizational justice) นำไปใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม เช่น การเป็น

<sup>๔๘</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. MLQ Multifactor leadership questionnaire. (Redwood City, CA: Mindgarden(2000), pp. 203-205.



สมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ด้วยเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเคารพไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยินดีทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดคิด สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายและค่านิยมของผู้ตาม เพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานลดลง ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว<sup>๔๙</sup> เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่าการเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนาธรรม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ<sup>๕๐</sup>

เมื่อย้อนศึกษาทฤษฎีในช่วงก่อนทศวรรษ ๑๙๘๐ - ๑๙๙๙ นั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้นคนแรกโดย ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมืองทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อมาในปี ๑๙๗๘ ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า ได้รับสิทธิในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้น โดยพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตือรือร้นของใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม และความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจเพราะว่ามันแตกต่างจากความ ต้องการของผู้ตาม ยิ่งกว่านั้น ได้ขยายและปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานและสร้างความคิดที่ง่ายกว่า โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ โดยเสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก นอกจากนี้ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลการวิจัยที่ระบุถึงยุทธวิธีทั่วไป (Common Strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และผลงานที่สนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องการค้นหาว่าผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ทางสังคมและวัฒนธรรมการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ โดยเสนอแนะว่าผู้นำจะจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยกระบวนการปฏิบัติ ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพื่ออธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการ

<sup>๔๙</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. **Transformational leadership**. Mahwah, (NJ: Lawrence Erlbaum, 2006), p.221

<sup>๕๐</sup> Lussier & Achua. (2007), p. 130.



เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือตามกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม<sup>๕๑</sup>

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ปัจจุบันมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้อธิบายไว้หลากหลาย เช่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการบริหารงาน เป็นผู้สอนงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดีและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในทิศทางในการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ตาม เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้รู้ค่าและเข้าใจผู้อื่น และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยสภาวะ การควบคุมที่สามารถควบคุมได้ นอกจากนั้นแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการไทย อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกิน ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคม อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน<sup>๕๒</sup>

จากเหตุผลข้างต้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายเชิงพรรณนาและนำเสนอตามลำดับ ภาวะผู้นำบารมีได้รับการนิยาม

<sup>๕๑</sup> Avolio, B. J., & Bass, B. M. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. (Redwood City, CA: Mindgarden), 2002), p. 222.

<sup>๕๒</sup> Bass, B. M., and Avolio, B. I. *Transformational leadership development*. (California : Consulting Psychologists Press, 1990), p. 235

ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำกระทำโดยการปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เข้มแข็ง และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ<sup>๕๓</sup>

ได้สร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วม ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน คณะผู้ทำงาน และลูกค้าซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น ๕ ระดับได้แก่ ระดับมีประสิทธิภาพมาก ระดับประสิทธิภาพดี ระดับสมเหตุสมผลที่สามารถปฏิบัติได้ ระดับที่ต้องปรับปรุง ระดับที่ต้องปรับปรุงด่วน และไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น ๘ องค์ประกอบได้แก่ ๑) การสร้างเป้าหมาย (Goal Setting) ๒) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing Feedback) ๓) การวาดภาพวิสัยทัศน์ (Painting a Vision) ๔) การพัฒนาทักษะและวิชาชีพ (Career and Skill Development) ๕) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ๖) การระบุปัญหาเบื้องต้น (Identifies Problems in their Early Stages) ๗) การปฏิบัติติดตามและควบคุม (Performance Monitoring and Control) และ ๘) การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Treating People as Individuals)<sup>๕๔</sup>

ผู้นำส่วนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นหัวหน้าและคนบางคนเป็นได้ทั้งหัวหน้าและเป็นทั้งผู้นำ หรือ ผู้นำคนต้องนำฝูงสัตว์ต้องต่อ และ หัวไม่สายหางไม่กระดิก” คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ หรือ หัวหน้า ทั้งสิ้นทั้งยังเกี่ยวข้องกับคำว่าผู้บริหารและนักบริหารที่มีความหมายในทำนองเดียวกับคำว่าผู้นำอีกด้วย<sup>๕๕</sup> นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย เป็นบุคคลที่มีมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด<sup>๕๖</sup> ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่

<sup>๕๓</sup> Tichy, N. M. and M. A. Devanna., *The Transformational leader*. (New York : John Wiley & Sons, 1990), p. 88.

<sup>๕๔</sup> Leithwood, K.A. and D. Jantzi. *Changing Leadership for Changing Times*. (Buckingham UK : Open University Press, 1999), p. 147.

<sup>๕๕</sup> สุเมธแสง นิมนวล, *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า*, (กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

<sup>๕๖</sup> กวี วงศ์พุม, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พี.เค. อินเตอร์ปรินท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔-๑๕.

คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๕๗</sup>

บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น<sup>๕๘</sup> ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมาย<sup>๕๙</sup>

บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ กลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม และมีวิสัยทัศน์ เป็นนักปฏิบัติ และได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การวางแผน การชี้แนะ สั่งการ สามารถปกครอง บังคับบัญชา บริหารผลักดัน และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ตำแหน่งของผู้นำแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน และองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัดเจ้าอาวาส ปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น<sup>๖๐</sup>

ผู้นำ และที่มาของผู้นำมี ๓ ลักษณะคือ

๑) มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ กล่าวคือผู้นำต้องสามารถจูงใจให้คนทำหรือไม่ทำอะไรตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจได้เช่นผู้นำด้านลัทธิความเชื่อหรือผู้นำกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นจากการชักจูงให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งทางการเมืองหรือเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคม

๒) มีสถานการณืเป็นตัวกำหนด สถานการณืจะเป็นตัวกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำในสถานการณืนั้นๆเช่นบนรถเมล์ที่เรานั่งจะถือว่าคนขับเป็นผู้นำส่วนผู้โดยสารเป็นผู้ตามเขาขับให้เรา นั่งแสดงว่าเราเต็มใจไปกับเขาเพราะถ้าไม่เต็มใจเราคงไม่นั่งให้เขาขับพาเราไปในที่ต่างๆเช่นเดียวกับไกด์ที่เรายินยอมให้เป็นผู้นำเที่ยวในสถานที่ที่เราไม่เคยไป เป็นต้น

๓) มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับการเลือกตั้งคือผ่านการ

<sup>๕๗</sup>บุญทัน ดอกไธสง, ภาวะผู้นำและทฤษฎีผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๖๖.

<sup>๕๘</sup>วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร,(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

<sup>๕๙</sup>มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

<sup>๖๐</sup> Yukl, Gary A., Leadership in Organization. (๒ rd ed),(New jersey : Prentice Hall Anker, 1989), pp. 3-4.



เลือกของกลุ่มคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปจนถึงกลุ่มคนขนาดใหญ่ซึ่งตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตยเราจะถือเอาจากบุคคลที่เสียงส่วนใหญ่ลงมติเลือกให้เขาเป็นผู้นำ<sup>๖๑</sup>

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำดังนี้ผู้นำคือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม<sup>๖๒</sup> เป็นบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม<sup>๖๓</sup> นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๖๔</sup> ผู้นำยังเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่ม

รวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ<sup>๖๕</sup> จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าผู้นำคือผู้ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การวางแผน การชี้แนะ สั่งการ สามารถปกครองบังคับบัญชา บริหาร ผลักดัน และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งผู้นำอาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ตำแหน่งของผู้นำแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน และองค์การที่อยู่

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๑ ดังต่อไปนี้

<sup>๖๑</sup> สุเมธ แสงนันทนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๖, หน้า ๓-๔.

<sup>๖๒</sup> Fiedler, F.E., *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*, (New York : Wiley and Son, 1976), pp. 431-432.

<sup>๖๓</sup> Dejnozka, E.L. *Educational Administration Glossary*, (Westport, CT: Greenwood, 1983), pp. 110-125.

<sup>๖๔</sup> DuBrin J.A., *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*, (Englewood Cliffs, NJ : Houghton Mifflin, 1998), pp. 1401-147.

<sup>๖๕</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษาหน่วยที่ ๘-๙, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๓๓-๒๙๔.



ตารางที่ ๒.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Fiedler (1976, pp.331-342)	ผู้นำ คือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม
Dejnozka (1983, pp.110-125)	ผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม
Dubrin (1998, pp. 140-147)	ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๒๕๓๖, หน้า ๒๓๓)	ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ
กวี วงศ์พุด (๒๕๔๕, หน้า ๑๔)	ผู้นำ เป็นผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้
บุญทัน ดอกไธสง (๒๕๓๕, หน้า ๒๖๖)	ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๓.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การหรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตาม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๖๖</sup> ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิด จุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่น ๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้<sup>๖๗</sup> คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชัก นำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม<sup>๖๘</sup> นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมี คุณสมบัติ เช่น

๑) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๒) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมดูแล และประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

๓) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือใน พฤติกรรมของเขาจากสมาชิกกลุ่ม และกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔) อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการ สื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๕) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้ บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ จากลักษณะทางการแสดงออกในการชี้แนะ ตามที่เขาได้แนะนำไว้

๖) ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน

๗) การที่บุคคลมีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำใน องค์กร

๘) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน<sup>๖๙</sup>

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลปะในการบริหารที่สำคัญยิ่งเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้มีสติปัญญาดี มีความรู้ความสามารถเหนือผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม

<sup>๖๖</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๓), หน้า ๘๕.

<sup>๖๗</sup>ประเวศ วะสี,ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการ พิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๖๘</sup>พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

<sup>๖๙</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑-๑๒.

และคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา<sup>๗๐</sup>ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานเป็นความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจสมาชิกให้ยอมรับ และทำตามได้ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลัก ๓ ปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์<sup>๗๑</sup>ภาวะผู้นำคือกระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนี้<sup>๗๒</sup>

นอกจากนี้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ<sup>๗๓</sup> และสัมพันธ์ภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิกโดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์<sup>๗๔</sup>การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม<sup>๗๕</sup>กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>๗๖</sup>กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม<sup>๗๗</sup>

ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

- ๑) ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ
- ๒) กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายและ

<sup>๗๐</sup>อ้างแล้ว, หน้า ๓๕.

<sup>๗๑</sup>พินส์ค็อกดี พลสารมย์, ปิดประเด็น,วารสารเศรษฐศาสตร์, (กรกฎาคม-กันยายน,๒๕๔๘, ๓๔), หน้า ๑๗๖.

<sup>๗๒</sup>สุรชัย คุ่มสิน, วิฤทธิภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์, วารสารบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (กันยายน-ธันวาคม, ฉบับที่ ๒ ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

<sup>๗๓</sup> Jacob, T.O, **Leadership and Exchange in Formal Organizations**, Alexandria, (Washington : Human Resources Research Organization, 1970๑๙๗๐), p. 75.

<sup>๗๔</sup> Stogdill, R. M., **Handbook of Leadership**, (New York : The Free, 1974), p. 80.

<sup>๗๕</sup>Boles, H.W. and Davanport, J.A.,**Introduction to Education Leadership**, (New York: Harper and Row, 1995), p.115.

<sup>๗๖</sup> Trewatha, R.L. and Newport, G.M., **Management**. 3<sup>rd</sup> ed, (Plano, Texas : Business Publication, 1981), p.79.

<sup>๗๗</sup>Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H.,**Schooling for Tomorrow**, (Boston : Allyn and Bacon.1989), p. 223.

๓) ชั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ<sup>๗๘</sup>  
กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของ  
องค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุ  
วัตถุประสงค์<sup>๗๙</sup>เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน<sup>๘๐</sup>

กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย ๒ คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดง  
พฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ<sup>๘๑</sup> กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อ  
การทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย<sup>๘๒</sup>การ  
ใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย  
ของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล<sup>๘๓</sup> ซึ่งคุณสมบัติอันพึงมีของ  
ผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน  
และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งมาอย่างถูกต้องชอบธรรม<sup>๘๔</sup>

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม  
ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งมา  
โดยประกอบด้วย ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ ภาวะ  
ผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเป็น  
ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

<sup>๗๘</sup> Bovee, C.L., et.al., *Management*, 4<sup>th</sup> ed., (New York : McGraw-Hill, 1993), p.55.

<sup>๗๙</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 4<sup>th</sup> ed., (New Jersey : Prentice-Hall,1998),  
pp.45-54.

<sup>๘๐</sup> Daff, R.L., *Leadership Theory and Practice*, (Florida : The Dryden Press, 1999),  
pp.109-115..

<sup>๘๑</sup> Owens, R.G., *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and  
School Reform*, 7<sup>th</sup> ed., (Boston : Allyn and Bacon,2001), p.4.

<sup>๘๒</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการใน  
วิทยาลัยครู, *ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒), หน้า ๖.

<sup>๘๓</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา  
หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑-๑๑๑.

<sup>๘๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย*, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย  
, ๒๕๔๐), หน้า ๒๒-๒๖.



ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร

ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒ ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ ๒.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Jacobs (1970, p.112)	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ
Stogdill (1974, p.100)	สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงาน และใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์
Boles and Davanport (1975, p.115)	การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม
Yukl (1989, pp.45-54)	กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
Trewatha and Newport (1982, p.97)	กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Sergiovanni and Moore (๑๙๘๙, p.๒๒๕)	กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติกฎปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม
Bovee and others	ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
(1993, p.4 )	บรรลุปเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ ๑)ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ๒)กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุปเป้าหมายและ ๓)ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ
Owens (2001, p.4)	กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย ๒ คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือ คนอื่น ๆ
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (๒๕๓๒, หน้า ๖)	กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
เส รีม ศักดิ์ วิ ศ า ล า ภรณ์(๒๕๓๖, หน้า ๑)	การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุปเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๔๐, หน้า ๒๒)	คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม
วิโรจน์ สารรัตน์ (๒๕๔๗, หน้า๑๐๖)	กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกิดการเปลี่ยนแปลง

### ๒.๓.๕ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุน และความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความ

แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ และรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔. การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน และจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดี ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้<sup>๔๕</sup>นอกจากนี้หน้าที่ของผู้นำยังมีประเด็นอื่นอีก ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
๒. ผู้นำในฐานะนักวางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ

<sup>๔๕</sup>พรทิพย์ อัยยิมานันท์, Leadership for Organizational Effectiveness,วารสารการบริหารคน, (มีนาคม, ๒๕๔๗): ๖๕,๖๘.

๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
๑๑. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา
๑๔. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน<sup>๘๖</sup>

สอดคล้องกับรังสรรค์ประเสริฐศรีที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ผู้นำเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์เป็นนักพูดที่ดีเป็นนักเจรจาต่อรองการสอนงาน เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ แสดงบทบาททำงานเป็นทีมสามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้การประกอบการ<sup>๘๗</sup> ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของสมชาติกิจบรรยง<sup>๘๘</sup> ได้จำแนกออกเป็น ๑๑ ประการคือ

๑. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
๓. การวางแผนและกำหนดงาน
๔. การพัฒนาคนทำงาน
๕. ทหารวิธจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
๖. การปรับปรุงตนเอง
๗. การจัดการองค์การ
๘. การจัดคนเข้าทำงาน
๙. การสั่งและมอบหมายงาน
๑๐. การควบคุมงาน
๑๑. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุปผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน บทบาท และหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ มี ๓ ลักษณะดังนี้ ดังนี้

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กันในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

<sup>๘๖</sup>สุพรรณณี มาตรโพธิ์, ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร, **ปริญญาานิพนธ์ (การอุดมศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๙), หน้า ๑๒.

<sup>๘๗</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, ๒๕๕๔), หน้า ๑๖-๑๗.

<sup>๘๘</sup>สมชาติ กิจบรรยง, **ความฉลาดรู้ของผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔-๒๗.



๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐโดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
รังสรรค์ประเสริฐศรี (๒๕๔๔, หน้า ๑๖-๑๗)	๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ๒. เป็นนักพูดที่ดี ๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง ๔. การสอนงาน ๕. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
สมชาติ กิจบรรยง (๒๕๔๔, หน้า ๒๔-๒๗)	๑.การวางแผนและกำหนดงาน ๒.การพัฒนาคนทำงาน ๓.การจัดการองค์การ ๔.การจัดคนเข้าทำงาน ๕.การสั่งและมอบหมายงาน
พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (๒๕๔๗, หน้า ๖๕)	๑.การกำหนดแนวทางหลัก ๒.การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ๓.การมอบอำนาจ ๔.การสร้างตัวแบบ

### ๒.๓.๖ คุณลักษณะของผู้นำ

มนุษย์แต่ละคนเกิดมามีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารก็เช่นกัน องค์การใดมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีพร้อม ย่อมจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีผลโดยตรงต่อคุณภาพ



จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายความว่าบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นที่  
หัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา  
ไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และ  
ความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ดังนั้น  
การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมี  
ความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วย  
ความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้  
ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ

งานขององค์การจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ  
มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่าง  
สอดคล้องตามสถานการณ์ ดังนั้น องค์การใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องมีผู้บริหาร หรือผู้จัดการ  
ที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนี้

๑) ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ย สูงกว่าบุคคลที่ให้  
เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถ  
จัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

๒) ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่าง  
กว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ  
ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคน  
อื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

๓) ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำ  
สิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำหยาให้ทำสิ่งอื่น  
ให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงเพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามี  
โอกาสประสบความสำเร็จ

๔) ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอ  
ว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะทาง  
สังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จใน  
การเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล  
ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคน  
อื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ

ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๖ คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
<p>สุรศักดิ์ ปาเฮ (๒๕๔๓, หน้า ๒๗-๓๓)</p>	<p>คุณลักษณะของผู้นำ แบ่งออกเป็น ๓ คุณลักษณะ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) คุณลักษณะพื้นฐานได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ</li> <li>๒) คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และการมีวิสัยทัศน์</li> <li>๓) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น และความไม่ใฝ่รู้</li> </ol>
<p>วิริญญ์ บิตรวัฒนา และคณะ (๒๕๔๓, หน้า ๒๕-๒๖)</p>	<p>ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ความฉลาดรอบรู้ สามารถเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่าและสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้</li> <li>๒) มีความกระตือรือร้น</li> <li>๓) สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา</li> <li>๔) สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้</li> <li>๕) มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ</li> <li>๖) มีความจำดี</li> <li>๗) มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา</li> <li>๘) ไว้เนื้อเชื่อใจได้ มีความยุติธรรม</li> <li>๙) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย</li> <li>๑๐) ทำตัวเป็นตัวอย่าง</li> <li>๑๑) มีความสามารถในการสื่อสาร</li> </ol>
<p>ธีระ รุญเจริญ (๒๕๔๕, หน้า ๑๓-๑๘)</p>	<p>ลักษณะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เป็นผู้มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงาน</li> </ol>



นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ๒. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน
ธีระ รุญเจริญ (๒๕๔๕, หน้า ๑๓-๑๘)	ลักษณะผู้นำ (ต่อ) ๓. มีกิจกรรมารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกาย สอดคล้องกับกาลเทศะ ๔. มีคุณธรรมจริยธรรม ๕. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรม เป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม

### ๒.๓.๗ แบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

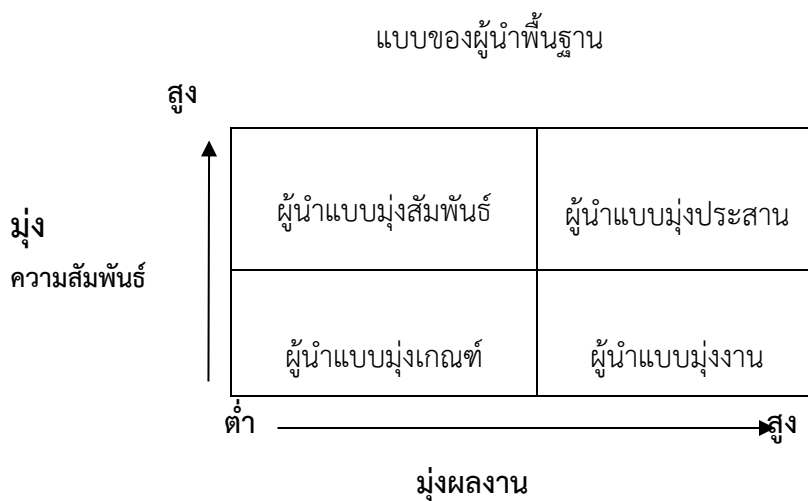
ผลงานของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) นั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่มีประโยชน์นั้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้ตั้ง ชื่อแบบของผู้นำ โดยพิจารณาจากการผสมผสานของ ๒ มิติ คือ มิติงาน และมิติมนุษยสัมพันธ์ ไว้ ๔ แบบ คือ

๑) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และมนุษยสัมพันธ์น้อยมาก เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์

๒) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่ามนุษยสัมพันธ์ เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน

๓) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

๔) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้ง ในด้านงาน และมนุษยสัมพันธ์สูง เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งประสาน



ภาพที่ ๒.๗ แบบของผู้นำพื้นฐาน<sup>๙๔</sup>

จากภาพ การมุงงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานส่วนการมุงความสัมพันธ์หรือ มนุษยสัมพันธ์นั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้าง และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้องค์ประกอบทั้ง ๒ นี้ จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ ๔ แบบตามลักษณะนิสัยพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้ ๑. ผู้นำแบบมุงเกณฑ์ ๒. ผู้นำแบบมุงงาน ๓. ผู้นำแบบมุงสัมพันธ์ ๔. ผู้นำแบบมุงประสาน

แบบของผู้นำต่าง ๆ ออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑) แบบที่มีประสิทธิผลสูง ๔ แบบ

๑. แบบทำงานตามสั่ง บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

๒. แบบนักพัฒนา บริหารงานโดยยอมรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงาน และมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ที่บังคับบัญชายอมรับว่าผู้บังคับบัญชามีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. แบบเผด็จการมีศิลป์ บริหารงานโดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ

๔. แบบนักบริหาร บริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยผู้ให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้นโดยคำนึงถึง

<sup>๙๔</sup> กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (๒๕๔๓), อ่างแล้ว, หน้า ๔๓.

ความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

๒) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ๓ แบบ

๑. แบบหนึ่งงาน บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจหลักเกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วม  
ร่วมในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็นไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจ  
แคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการ  
ติดต่อสื่อสาร และขาดความกระตือรือร้น

๒. แบบนักบุญ บริหารงานโดยใช้ความเมตตา นึกถึงแต่คนมากกว่างานถือว่า  
ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน  
ชอบหลักเกี่ยวกับการโต้แย้ง เป็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใดไม่วิตกในเรื่องของ  
ผลงานหรือมาตรฐาน และการควบคุมถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสะดวกสบายเรียบร้อยเอาไว้

๓. แบบเผด็จการ บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียวไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพ  
ระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ชอบการตัดสินใจคนเดียวต้องการ  
ให้คนอื่นฟัง และทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือ จาก  
บนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

จากแนวความคิด และทฤษฎีตลอดจนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมานี้ผู้วิจัยได้  
นำมาเป็นแนวทางและเป็นแหล่งอ้างอิงในการศึกษา โดยเฉพาะทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน (William  
J. Reddin) ที่กล่าวถึงแบบของผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ๒. ผู้นำแบบมุ่งงาน ๓. ผู้นำ  
แบบมุ่งสัมพันธ์ ๔. ผู้นำแบบมุ่งประสาน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการพิจารณาองค์ประกอบ ๒ อย่าง  
คือ งาน โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยให้  
ความสำคัญกับโครงสร้าง และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังคำนึงถึงประสิทธิผล  
ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการบริหารงาน<sup>๔๕</sup>

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้นำตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ  
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังต่อไปนี้

<sup>๔๕</sup> Reddin, William J., The ๓ – D Management Style Theory : Theory Paper 2, (Canada: Social Science System, 1970), pp.17-20.

ตารางที่ ๒.๗ แบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Reddin, William J. (๑๙๗๐, pp.๑๗-๒๐)	แบบของผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑) ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ๒) ผู้นำแบบมุ่งงาน ๓) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ๔) ผู้นำแบบมุ่งประสาน
กิติ ตย์คานนท์ (๒๕๔๓, หน้า ๔๓)	จำแนกแบบของผู้นำต่างๆ 1) แบบที่มีประสิทธิผลสูง ๔ แบบ - แบบทำงานตามสั่ง - นักพัฒนา - แบบเผด็จการมีศิลป์ - นักบริหาร 2) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ๓ แบบ - หนึ่งงาน - นักบุญ - เผด็จการ

๒.๓.๘ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่นักบริหารยุคใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเชื่อว่าผู้นำแตกต่างจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีที่คิดและมองในมุมมองที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีที่สำคัญเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้ คือ

๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๓๐-๑๙๔๐ เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่ต่างกันอย่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา



ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า ๑๖๓ เรื่องจนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน<sup>๙๖</sup> คือ

๑. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์  
 ๒. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี  
 ๓. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

๔. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

๖. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แก่

๑) งานของผู้นำ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่างได้แก่มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒) ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ เช่น ทักษะบุคลิกภาพ รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่าบุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้แบ่งคุณลักษณะ เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล จิตใจ ทศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

<sup>๙๖</sup> ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร :ภาควิชาบริหารงาน สาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐

๒. ความสามารถ ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

๓. ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติ และการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการพูดหรือเทคนิคที่ให้แก่คนยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม

คุณลักษณะผู้นำ เป็นเครื่องชี้หนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยในเรื่องใด เพราะคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ๑. การมีความรับผิดชอบ ๒. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ๓. มีความแข็งแรง ๔. มีความเพียรพยายาม ๕. รู้จักเสี่ยง ๖. มีความคิดริเริ่ม ๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๘. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด ๙. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๑๐. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ<sup>๔๗</sup>

นอกจากนี้คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม
๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี
๓. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย
๔. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม<sup>๔๘</sup>

คุณลักษณะเด่นของผู้นำที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายนั้นตรงตามสมมติฐานได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหา

<sup>๔๗</sup>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ,พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา,(กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์,๒๕๓๘),หน้า ๔๖.

<sup>๔๘</sup>Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin., Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success, (San FranciscoCA. : Berrett-Koehler,2003), p.114.

ต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำและมีทักษะใหม่ๆบางประการที่เพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้<sup>๙๙</sup>

คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

ด้านคุณลักษณะเช่น ๑. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ๒. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม ๓. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ ๔. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ๕. ให้ความร่วมมือ ๖. ตัดสินใจดี ๗. สามารถฟังพาดภัย ๘. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ ๙. มีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง ๑๐. มีความมุ่งมั่น พยายามอย่างต่อเนื่อง ๑๑. มีความมั่นใจในตนเอง ๑๒. สามารถทนต่อภาวะความเครียด ๑๓. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

ด้านทักษะ เช่น ๑. เฉลียวฉลาดมีสติปัญญา ๒. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ๓. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๔. มีความนุ่มนวล และมีอหยาอหิ ๕. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด ๖. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน ๗. มีความสามารถจัดองค์การ หรือ ความสามารถด้านบริหาร ๘. มีความสามารถในการชักชวน ๙. มีทักษะทางสังคม<sup>๑๐๐</sup>

ในราวปี ค.ศ. ๑๙๔๐ เบิร์ด (Bird) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำและผู้ตามจากผลการศึกษาโครงการวิจัย ๒๐ เรื่อง สามารถรวบรวมสรุปคุณลักษณะผู้นำทั้งหมดได้ ๗๙ ลักษณะซึ่งส่วนใหญ่ไม่คงที่ คือ จาก ๗๙ ลักษณะ มี ๕๑ ลักษณะที่แตกต่างกันเพียง ๑ เท่านั้น และมี ๔ ลักษณะร่วม ได้แก่ ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความร่าเริง และชอบแสดงออก ซึ่งเบิร์ดเรียกว่าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ ความฉลาด และการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ผลงานของเบิร์ดนี้ถือเป็นผลงานต้นแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ<sup>๑๐๑</sup> นอกจากนี้ประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำคัญขององค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจในการบริหาร ผลปรากฏว่า ในองค์การขนาดใหญ่ จะมีแรงจูงใจในการบริหารมีผลเชิงบวกต่อการคาดหมายความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร แต่ในองค์การขนาดเล็กพบว่าแรงจูงใจไม่เป็นประโยชน์ต่อความคาดหมายด้าน

<sup>๙๙</sup>Bass, M.B. and Stogdill, Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Free press, 1990), pp. 58-95.

<sup>๑๐๐</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น,๒๕๔๘), หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

<sup>๑๐๑</sup>ทองหล่อ เดชไทย,ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ, อ่างแล้วหน้า ๑๕.

ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น<sup>๑๐๒</sup>แรงจูงใจด้านบริหาร องค์ประกอบที่เหมาะสมขององค์กรขนาดใหญ่ จะประกอบด้วยลักษณะที่มุ่งความต้องการความต้องการด้านอำนาจสูง มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้หน้านั้นไม่ชัดเจนนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและตำแหน่งบริหาร<sup>๑๐๓</sup>

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และการจูงใจที่มีประสิทธิผล โดยพัฒนาเครื่องมืออย่างหนึ่งขึ้นมาเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำ ๑๓ ด้าน พบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด ๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา ๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ๓. สติปัญญา ๔. ความเด็ดขาด ๕. ความมั่นใจในตนเอง ๖. ความคิดริเริ่ม<sup>๑๐๔</sup> มีคุณลักษณะด้านการบริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ๘ ประการ ดังนี้ ๑. เป็นผู้ที่มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี ๒. มีความมั่นใจในตนเอง ๓. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเอง ๔. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ ๕. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม ๖. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม ๗. ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง ๘. ต้องการได้รับความรักความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ<sup>๑๐๕</sup>

ได้ทำการวิจัยในทางลึกลงคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

๑. ลักษณะด้านแรงจูงใจ เช่น ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน
๒. ลักษณะทางด้านอารมณ์เช่น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี
๓. ลักษณะด้านความคิด เช่น ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป มีความสามารถในการวิเคราะห์มีความสามารถในการหยั่งรู้
๔. ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์เช่น มีรูปลักษณ์ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็น มองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง
๕. ลักษณะด้านความรู้เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน

<sup>๑๐๒</sup>มินเนอร์ (Miner), อังในสุเทพพงศ์ศรีวิวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เอดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๙.

<sup>๑๐๓</sup>แมคคิลแลนด (Mc Clelland) และคณะ, อังใน สุเทพพงศ์ศรีวิวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เอดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๕-๑๐๗.

<sup>๑๐๔</sup>ไกท์เชลลี (Ghiselli), อังในสมยศ นาวิกการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๔.

<sup>๑๐๕</sup> Yukl, G., Leadership in Organizations, 4<sup>th</sup> ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 1998), pp. 44-45.



๖. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์เช่น สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรสามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน<sup>๑๖</sup>

คุณลักษณะเด่นของผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

๑. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

๒. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง

๓. ผู้นำทางการศึกษาควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากกลุ่มมาก

๔. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรงต่างต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา

๕. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

๖. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่สติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำเป็นต้องมีปัญญาด้วย และผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้มีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

๗. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง จำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี จำเป็นต้องรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนอย่างเหมาะสมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก<sup>๑๗</sup>

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่น่าสนใจดังนี้ คือ

๑) คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย

ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจลักษณะเด่น เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์มีอารมณ์ขัน ความกระตือรือร้น ความเป็นคนดูอบอุ่น และมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด- การรับรู้ตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

<sup>๑๖</sup>Kotter, J.P., A force for change : How leadership differs from management, (New York : Free Press, 1990), pp. 11-210.

<sup>๑๗</sup> Doll, K., Human relation at work, (New York : McGraw - Hill Book, 1973), p. 4.

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สภาพการควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญ การสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม ความสามารถในการยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว

๒) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

๑. แรงจูงใจด้านอำนาจ

๒. แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ

๓. ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน ๔. ความมุ่งมั่น

๓) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

๑. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญา และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

๒. ความรู้ด้านธุรกิจ ๓. ความคิดสร้างสรรค์

๔. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์

๕. การมองการณ์ไกล ๖. การเปิดรับต่อประสบการณ์

๔) อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ<sup>๑๐๘</sup>

คุณลักษณะผู้นำทั่วไปของผู้นำโดยสรุปดังนี้ คือ

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตาและพลังงานเป็นต้น

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพเช่น ลักษณะเด่น ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือ ความเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

๓. ทักษะและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

๔. ลักษณะเด่นทางสังคม เช่น คนเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น<sup>๑๐๙</sup>

ถึงแม้ว่าการศึกษากการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ หรือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ก็มีข้อโต้แย้งอยู่หลายประการ เช่น

๑. ในการศึกษาที่นั้นไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำกับลักษณะที่สำคัญสำหรับดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ

<sup>๑๐๘</sup>DuBrin J. Andrew, Leadership Research Findings, Practice and Skills, (Boston:Houghton Mifflin Company, 1995), pp. 53-55.

<sup>๑๐๙</sup>นิത്യ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ,(กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟ พิกส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

๒. ไม่สามารถจะบ่งชี้ได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน

๓. คุณลักษณะแต่ละอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้เด่นชัดเช่นผู้นำต้องตัดสินใจดี แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกันแต่ประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้ ในทางกลับกันผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จต่างกันก็ได้

๕. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจมีคุณลักษณะต่างกันมาก เช่น เซอร์วินสตัน เซอร์ชิล มีลักษณะอ้วนใหญ่ พุงพุย อับราฮัม ลินคอล์นมีลักษณะผอมสูง โนโปลีเยนมีลักษณะเตี้ย เป็นต้น

๖. แม้จะมีแนวโน้มว่าผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่น แต่คนที่มีสติปัญญาสูง ๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี

๗. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่ใช่ผู้นำเพราะมีตำแหน่งหรือมีคุณลักษณะพิเศษแต่บุคคลเป็นผู้นำเพราะการยอมรับของสมาชิก

นักวิจัยในยุคเริ่มแรก ๆ พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำด้วยการตรวจวัดคุณลักษณะเด่นในด้านต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถของบุคคลที่เชื่อว่าเป็นสำหรับผู้นำ ได้มีผลงานวิจัยนี้บรรยายเรื่องแต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

ผลงานวิจัยในยุคแรก ไม่อาจได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบุคลิกภาพ และพฤติกรรมได้มากนัก รวมทั้งไม่อธิบายสถานการณ์ที่ทำให้คุณลักษณะและทักษะมีประสิทธิภาพต่อผู้นำ ส่วนผลงานวิจัยในช่วงหลัง สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนขึ้นว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อประสิทธิผลของผู้นำ และมีการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดคุณลักษณะมากขึ้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพบางอย่างพบว่ามีผลสำคัญและสอดคล้องกับประสิทธิผลของผู้นำได้แก่ ระดับความมีพลัง ความอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อในอำนาจ และความสามารถภายในตน ความมีวุฒิทางอารมณ์และความมีคุณธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้แรงจูงใจในด้านการบริหารก็มีความสำคัญต่อประสิทธิผลมากด้วย โดยมีกรอบของแรงขับที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่ การมุ่งอำนาจทางสังคม ความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับสูงปานกลาง และความต้องการมุ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ

การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถอยู่ในขั้นพอสมควร จำเป็นต้องมีทักษะสามด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งองค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะเหล่านี้ต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ นอกนั้นเป็นทักษะย่อย ๆ ที่พบว่ามีผลสำคัญขึ้นอยู่กับการดำเนินการได้แก่ทักษะด้านการ

ชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำ รายละเอียด ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์<sup>๑๑๐</sup>

ทฤษฎีนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้นแต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย<sup>๑๑๑</sup>

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๘ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณลักษณะ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Bird (1980, pp.10-11)	คุณสมบัติผู้นำ มีความฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ มีความร่าเริง และชอบแสดงออก
Bryman (1992, p.167)	คุณสมบัติของคุณลักษณะผู้นำแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ ๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

<sup>๑๑๐</sup> DenHartog, D.N.& Koopman, P.L., **Leadership in Organization**, Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume ๒ Organizational Psychology, (London : Sage, 2001), p. 156.

<sup>๑๑๑</sup> วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๑.



นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Kotter, J.P, (1990, pp.11-20)	<p>ด้านคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๑) ลักษณะด้านแรงจูงใจ                      ๒) ลักษณะทางด้านอารมณ์</p> <p>๓) ลักษณะด้านความคิด                      ๔) ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์</p> <p>๕) ลักษณะด้านความรู้                      ๖) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</p>
Marshall (1995, p.114)	<p>คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ</p> <p>๑) คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง สง่างาม</p> <p>๒) ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี</p> <p>คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (ต่อ)</p> <p>๓) สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด</p> <p>๔) บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>๕) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน</p> <p>๖) ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม</p>
นิตยสัมพันธ์ (๒๕๔๘, หน้า ๓๓-๓๔)	<p>คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำ</p> <p>๑) คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา</p> <p>๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะเด่น ความเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ</p> <p>๓) ทักษะและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค</p> <p>๔) ลักษณะเด่นทางสังคม เช่น คนเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ และสังคม</p>
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๒๕๓๘, หน้า ๔๖)	<p>ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเช่น</p> <p>๑) การมีความรับผิดชอบ    ๒) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ</p> <p>๓) มีความแข็งแรง            ๔) มีความเพียรพยายาม</p> <p>๕) รู้จักเสี่ยง                    ๖) มีความคิดริเริ่ม</p>

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	๗) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๘) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด ๙) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๑๐) มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

## ๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ ๑๙๔๐ นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงานโดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่<sup>๑๑๒</sup> (๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ (๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (๔) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (๕) เคิร์ท เลวิน Kurt Lewin's Studies (๖) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ (๗) ดักลาส แมคเจอเกอร์ McGregor's : Theory X and Theory Y

### (๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า ๑) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง ๓ แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ๓) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าว และพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ ๕) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของ

<sup>๑๑๒</sup> วิเชียร วิทยาอุดม, ภาวะผู้นำ ฉบับล้ายุค, (กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๖๕.

มหาวิทยาลัยโอไฮโอวาทัง ๓ รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง ๓ รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

(๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน ๒ มิติ คือ ๑) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ ๒) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

(๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน หรือ ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๒) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

(๔) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๒) แบบแบ่งแยกเมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๓) แบบอุทิศตน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ ๔) แบบสัมพันธ์ภาพ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรดดิน (Reddin) ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมี

องค์ประกอบที่สำคัญอยู่ ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)<sup>๑๑๓</sup>

(๕) เลวิน Likurt Lewin's Studies เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ <sup>๑๑๔</sup>คือ

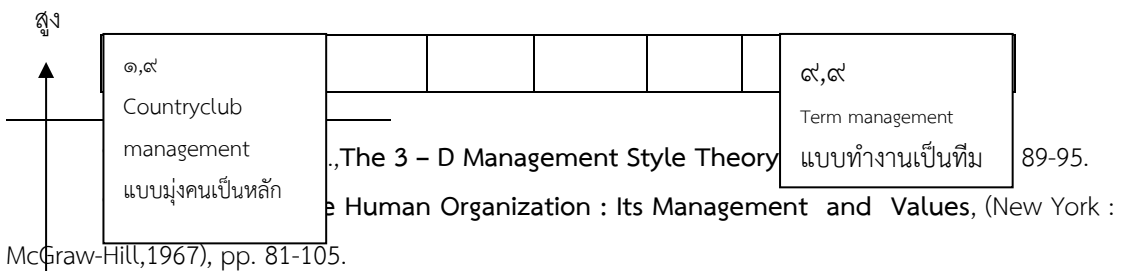
๑. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาจะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ ๒ ทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลาในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

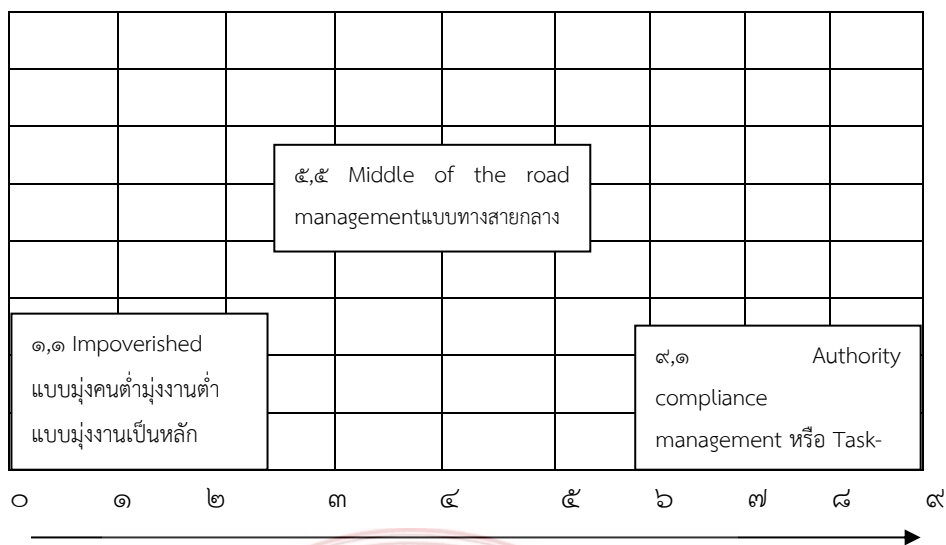
๓. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยมจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

(๖) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/ managerial grid) เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่างคือคนและผลผลิตโดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น ๑ - ๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑ - ๙ เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วยเรียกกรุปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (๙, ๙ style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ ๕ แบบคือแบบมุ่งงานเป็นหลักแบบมุ่งคนเป็นหลักแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำแบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีมดังแสดงในภาพประกอบที่ ๒

๙ มิติเน้นคน







ต่ำ

ต่ำ มิติเน้นผลงานสูง

ภาพที่ ๒.๘ ตาข่ายภาวะผู้นำของ เบลคและมูตัน <sup>๑๑๕</sup>

ตามแนวคิดของเบรคและมูตัน (Blake and Mouton) รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบได้แก่

๑. แบบมุ่งงานสูงแบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานทางเห็นผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูงแบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงานการนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

<sup>๑๑๕</sup> Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid III*. (3<sup>rd</sup> ed), (London: Gulf Publishing Company, 1987). pp. 29-30.

๓. แบบมุ่งงานตำ่่มุงคนตำ่่แบบ ๑,๑ ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองตำ่่มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลางแบบ ๕,๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีมแบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาคือความต้องการขององค์กร และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงานที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คาปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน<sup>๑๑๖</sup>

(๗) ดักลาส แมคเจอเกอร์ McGregor's : Theory X and Theory Y

ดักลาส แมคเจอเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกาซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่งแมคเจอเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคนคือไม่ชอบทำงานพื้นฐานคนขี้เกียจอยากได้เงินอยากสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดีมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบทฤษฎีนี้

<sup>๑๑๖</sup>Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid III*. (3<sup>rd</sup> ed), (London: Gulf Publishing Company, 1987). pp. 29-30.

ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการโดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป<sup>๑๑๗</sup>

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๗ ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ ๒.๙ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
มัลลิกาตันสอน (๒๕๔๔, หน้า ๒๔๒)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทีมงาน และคน
Iowa University, (๒๐๐๐)	แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม
Ohio State University, (2001)	พฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น ๒ ด้าน ๑. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง ๒. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก
University of Michigan	พฤติกรรมของผู้นำ ๒ ลักษณะ ๑. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่าง และยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน ๒. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงาน และผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

<sup>๑๑๗</sup> McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw Hill, 1960), pp.450-460.

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Reddin (๑๙๗๐, pp.๘๙-๙๕)	พฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบบูรณาการ</li> <li>2. แบบแบ่งแยก</li> <li>3. แบบอุทิศตน</li> <li>4. แบบสัมพันธ์ภาพ</li> </ol>
Likurt Lewin, (๑๙๖๗, pp.๘๑-๑๐๕)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบคือ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. อัตถนิยมหรืออึดต่า</li> <li>๒. ประชาธิปไตย</li> <li>๓. เสรีนิยม</li> </ol>
Blake and Mouton (๑๙๖๔, pp.๒๙-๓๐)	ตาข่ายการจัดการรูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มุ่งงานสูง(๙,๑)</li> <li>๒. มุ่งคนสูง(๑,๙)</li> <li>๓. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ(๑,๑)</li> <li>๔. ทางสายกลาง(๕,๕)</li> <li>๕. ทำงานเป็นทีม (๙,๙)</li> </ol>
McGregor Douglas (๑๙๖๐, pp.๔๕๐-๔๖๐)	การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ Theory X (หนึ่งงาน) Theory Y(รับผิดชอบงาน)

### ๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมใน สถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้



๑. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์ (Fiedler) ๒.ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House and other) ๓.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ และบลานเชอ์ด (Hersey and Blanchard) และ ๔.ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเรดดีน (Reddin)

### ๓.๑) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์ (Fiedler)

ฟิลเลอร์(Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของฟิลเลอร์(Fiedler)นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง ฟิลเลอร์(Fiedler)ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้

๑) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ และ ๒) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย ๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และ ๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ

๑) แบบภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้แนะและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำฟิลเลอร์ (Fiedler)ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ ๓ ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

๒.การจัดโครงสร้างภารกิจ กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ ๑) ความชัดเจนของเป้าหมาย ๒) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ๓) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ ๔) ความเฉพาะ

เจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

๓. การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำเป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่ที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัล และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน<sup>๑๑๘</sup>

### ๓.๒) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (path-goal theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นี้ เฮาส์ (House and other) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ ๑) พฤติกรรมผู้นำ และ ๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้<sup>๑๑๙</sup>

๑. พฤติกรรมผู้นำทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ๑) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ๒) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ ๓) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ๔) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำจะ

<sup>๑๑๘</sup>Fiedler, Fred E.; & Garcia, Joseph E., *New Approach to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organization Performance*, (New York: Macmillan, 1987), pp. 474-475.

<sup>๑๑๙</sup>House, Robert J. & Mitchell, Terence R., *Path – Goal Theory of Leadership*, (Journal of Contemporary Business, 1974), pp. 81-97.

ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุง การปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงาน ที่มีเป้าหมายสูงได้

๒. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร ๒ ประเภท คือ ๑) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสภาพการณ์ ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นอิสระในการควบคุม และความ ต้องการและแรงจูงใจ ๒) สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือ ควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มทำงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาด Hersey and Blanchard เฮอร์เชย์ และบลานชาด (Hersey and Blanchard) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” <sup>๑๒๐</sup>

พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจาก ทฤษฎีของ ฟิเลเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้น ความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ๑) พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ ๒) พฤติกรรมที่เน้น ความสัมพันธ์ ผู้นำจะใช้การสื่อสาร ๒ ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยทางสถานการณ์ วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน เฮอร์เชย์และบลานชาดใช้วุฒิภาวะของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) วุฒิภาวะด้านงาน เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก การศึกษาและประสบการณ์ ๒) วุฒิภาวะด้านจิตใจเป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความ ต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

<sup>๑๒๐</sup>Op.cit.

แบบของภาวะผู้นำหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด คือการจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่

๑) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย

๒) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง

๓) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ

๔) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และแรงจูงใจสูง<sup>๑๒๑</sup>

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเรดดิน

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ เรดดิน (Reddin) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพและเรดดิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบดังแสดงในตารางที่ ๘

<sup>๑๒๑</sup>Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E., *Management of Organization Behavior*. 7<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996), pp. 15-16.



ตารางที่ ๒.๑๐ เปรียบเทียบแบบผู้นำของ เรดดิน

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
๒. Autocrat คือผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือมีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
๓. Missionary คือเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔. Compromiser คือผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดดินกล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี ๕ ประการคือเทคโนโลยีปรัชญาองค์การผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและเรดดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้แก่องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์การและคนดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

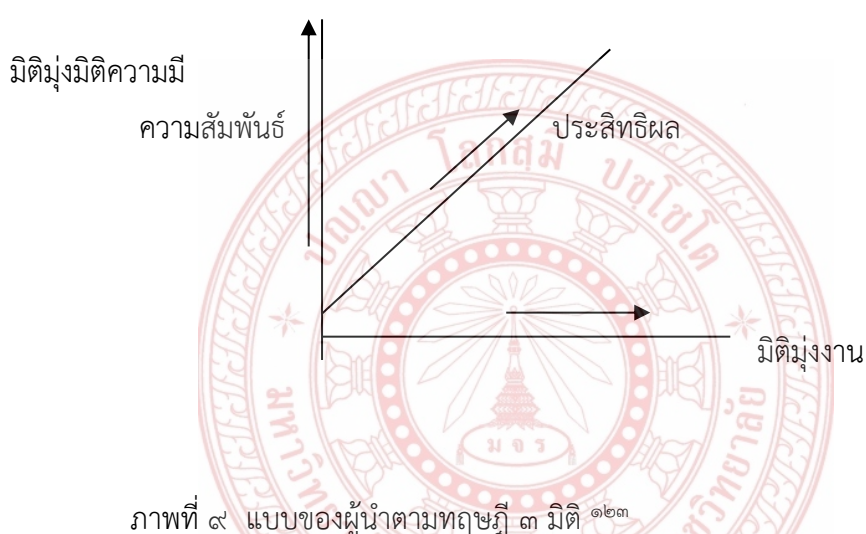
ทฤษฎี ๓ มิติของเรดดิน (๓ D Leadership Effective Model) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหารทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกันบางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไปแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลาสถานการณ์สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี ๓ มิติจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของฟิลเลอร์ (Fiedler) บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดินแบ่งออกเป็น ๓ มิติคือ

๑) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติตามอย่างได้ผลโดยผู้นำริเริ่มจัดการ และอำนวยความสะดวก

๒) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจไว้วางใจและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

๓) มิติมุ่งประสิทธิผล แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ (The ๓ D Theory) ของวิลเลียมเจ. เรดดิน William J.Reddin<sup>๑๒๒</sup> คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ ๓ ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ ๒ มิติดังภาพประกอบ

แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ



จากภาพประกอบที่ ๓ บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงานมากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงานตามทฤษฎีนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะแต่มีหลายๆลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะแต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด ยึดมั่นตลอดแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยาเพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และพบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ ๒ ประการ คือ

<sup>๑๒๒</sup> Reddin, William J., The ๓ -D Management Style Theory : Theory Paper 2.,(Canada:Social Science System, 1970), pp. 98-99.

<sup>๑๒๓</sup> Owens, Robert G., Organizational Behavior in Education,(1991), p. 170.

๑. มุ่งงานผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

๒. มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงานสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๙ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
House, (1974, pp. 81-97)	ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล
Hersey & Blanchard, (1996, pp.15-16)	รูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ ๑) การบอกกล่าว ๒) การนำเสนอความคิด ๓) การมีส่วนร่วมและ ๔) การมอบหมายงาน
Fiedler, (1987, pp.474-475)	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ
William J. Reddin (1970, pp.98-99)	ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น ๓ มิติคือ ๑) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผลโดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก ๒) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจไว้วางใจและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓) มิติมุ่งประสิทธิผล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์

#### ๔) ทฤษฎีความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns)<sup>๑๒๔</sup> เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ เบิร์นส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

##### ๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน

##### ๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect

##### ๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

ในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ เบิร์น (Burns) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี ๒ แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง

<sup>๑๒๔</sup>Burns, J.M., *Leadership*, (New York : Harper & Row, 1978), pp. 43-44.



กับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับ การยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะ ช่วยให้เห็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุด<sup>๑๒๕</sup>

ต่อมาบาส (Bass) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย บาส(Bass) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพ และปริมาณ ของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการ ตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำ จะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คน ทั้งหลายพอใจ บาส (Bass) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้<sup>๑๒๖</sup>

๑) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมา จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่าง ฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความ พยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้อง ปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้ บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็น

<sup>๑๒๕</sup> Op.cit.

<sup>๑๒๖</sup>Bass, B., & Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, (Thousands Oaks, CA: Sage.,1994), pp. 50.

เกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก ๒. การบริหารงานแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ (๑) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที (๒) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน ๒) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้นเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) ความสนใจ (๒) การดูแลใจ (๓) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเบนนิส และนานันท์ (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน ๙๐ ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลพบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ ๓ ขั้นตอน คือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างความผูกพัน และความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ ๓) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร <sup>๑๒๗</sup>

จากการศึกษาแนวคิดของเบนนิส และแนนันท์ (Bennis and Nanus) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการ คือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างบารมี ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคค ๔) การกระตุ้นปัญญา และ ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ<sup>๑๒๘</sup>

๑) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบาย และจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

๒) การสร้างบารมี หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคจะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคค โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำ จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้นทั้งนี้ เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

<sup>๑๒๘</sup>Bennis, W., and Nanus, B., *Leaders : The Strategies for Taking Change*, (New York: Harper and Row,1985), pp. 213-235.

๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

๕) การสร้างแรงบันดาลใจ คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย

๑. สร้างความมั่นใจ

๒. สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่ามีสิ่งที่เขากระทำ

นั้นทำไปเพื่ออะไร

๓. สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Burns, (1978.,pp.43-44)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม ๓) ผู้นำจริยธรรม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม
Bass, B., & Avolio,	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพ และ



นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
B.J.,(1994, pp.45-82)	ปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ
Bennis, W., and Nanus, B. (1985, pp.213-237)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ คือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างบารมี ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ๔) การกระตุ้นปัญญา และ ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ

#### ๒.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่ง Max Weber ได้เป็นผู้คิดขึ้นในทศวรรษที่ ๑๙๒๐ โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. ๑๙๔๗ ซึ่งถือเป็นผลงาน ที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ ๑๙๘๐ นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำ แบบบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากมายและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้สภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึงภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหมือนมนุษย์หรือเป็นเทพได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการ ในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูงพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ ๔ ประการดังต่อไปนี้

๑. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
๒. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม

๓. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

๔. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีที่มีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรม ให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วยได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมีโดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นมีปรากฏการณ์ แบบการส่งเสริม คือผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้ตามและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

๑. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างตามแนวความคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตรา ที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ ๒. การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์กรเพื่อแนวคิดที่ตนต้องการ ๓. ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อที่จะบรรลุในแนวความคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย ๓.๑ ความมั่นใจในตนเอง ๓.๒ ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ ๓.๓ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์ และโอกาสรวมทั้งข้อจำกัด ๓.๔ มีความรู้สึกไวต่อสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อวิกฤติการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้จะไม่ได้มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำ แบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมชาติในการจัดการเรื่องต่างๆ<sup>๑๒๙</sup>

ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริงเนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหาหรือห้อยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบจะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ และมักจะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ที่สืบทอดผู้นำ<sup>๑๓๐</sup>

ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบลเสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับ

<sup>๑๒๙</sup> Yukl, G. A. *Leadership in organizations International*. 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2002), p. 175.

<sup>๑๓๐</sup> Muchinsky, P.M. *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5<sup>th</sup> ed. (California : Brooks/Cole, 1997), pp. 374 – 375)

วิกฤตการณ์ และไม่มีที่สงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก ๑) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะในการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง ๒) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม ๓) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การก่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญหาการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้<sup>๑๓๑</sup>

#### ๒.๔ ๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม<sup>๑๓๒</sup> และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปทางสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นเช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติสุข และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุกๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูง

<sup>๑๓๑</sup> Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. **Does the Transactional – Transformational Members' Perceptions of Empowerment**, (New York : Free Press) ,2010), pp. 35 – 51.

<sup>๑๓๒</sup> Burn, J.M. **Leadership : Theory of Leadership**. (New York : Harper & Row,1978), pp. 156 – 178.

กว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns<sup>๑๓๓</sup> ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจและระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน ๓ ลักษณะ คือ

๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีผู้ติดต่อกับ ผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนอง ความต้องการ และ เพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow's Need HierachyTheory

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow's และให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติสุข และสิทธิมนุษยชน

๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

**๒.๔.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Robert** ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของ Robert ได้ศึกษาผู้นำถึงการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก โดยได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและ

<sup>๑๓๓</sup> Burns, Leadership : Theory of Leaddership, pp. 50-51.



บทความในหนังสือพิมพ์ผู้นำมาเขียน สังเกตการณ์ประชุมทั้งเป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและ ผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมียาง พัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมี แผนในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอ นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ ๑) การกำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการ เปลี่ยนแปลง ๒) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากรโดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ ๓) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่าง ต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ๔) กำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงาน วิธีการ รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันใน วิธีการ ๕) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการ การศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหน ควรมีการตัด งบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร ๖) ฝึกอบรมให้สมาชิกใน โรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อที่สาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการตัดงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย สรุปได้ว่าการศึกษาของ Robert จะเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูป ของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลง องค์กร<sup>๑๓๔</sup>

### ๒.๔๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้<sup>๑๓๕</sup>

๑. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการ พัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กรเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ปรับปรุง

๒. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะ เป็นผู้กล้าเสียงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความเป็นจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่มีปัญหาอย่างมาก และสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็นจริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้อง การรับฟัง

๓. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belicf in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมี

<sup>๑๓๔</sup> Tichy and Devanna Tichy & Devanna, 1990, pp. 189-196.

<sup>๑๓๕</sup> Lbid., pp. 150-170

อำนาจ แต่ก็มีความลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่ให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

๔. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value – driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปแล้ว จะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วง

๕. เป็นผู้ที่ไม่ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดเวลา (Life – long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

๖. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

๗. เป็นผู้ที่มีมุมมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นที่มองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

#### ๒.๔.๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tichy and Ulrich

ได้สรุปแนวคิดของ Tichy and Ulrich ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยต้องทำ ๓ กิจกรรมคือ<sup>๑๓๖</sup>

๑. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์หยั่งรู้ และอุปนิสัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

๒. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

๓. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้

<sup>๑๓๖</sup> Bennis W., and Nanus B., 1985. *Leaders : The strategies for taking change*, (New York: Harper and Row Bennis & Nanus. 1985), pp. 125-130.

เป็นจริง ภารกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับ การเปลี่ยนแปลง

### ๒.๔.๕. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus<sup>๑๓๓๗</sup>

ได้สรุปงานวิจัยของ Bennis & Nanus ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไปอย่างไรก็ตามก็มีสิ่งซึ่งชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำได้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพ่วงองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้<sup>๑๓๓๘</sup>

๑. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กร ในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคน ในองค์กรซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น ไวยาการ(Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุนคือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนอง ความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ผู้ตามได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็น

<sup>๑๓๓๗</sup> Lbid. pp. 140-141.

<sup>๑๓๓๘</sup> Bennis & Nanus. *Leaders : The strategies for taking change*, (New York: Harper and Row Bennis & Nanus, 1985), pp. 125-130.



ทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและน่านัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน ๒ ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและ แรงกดดันจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสหภาพแรงงาน เป็นต้น

๒. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจ และการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการ ของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบและผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่นการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงาน ที่สม่ำเสมอการไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรม การทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

๓. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) สิ่งที่ค้นพบโดยเบนนิส และน่านัส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กรผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่



ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป <sup>๑๓๙</sup>

**๒.๔.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของ Bass and Avolio** หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ต่อมา Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่แบบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำ ที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้ มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ตาม Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมีนอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่

<sup>๑๓๙</sup> Avolio, B.J. Full Leadership Development. (California : SAGE Publication, 1999, p. 31.

จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Insensitive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน<sup>๑๔๐</sup>

ตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ ๒ แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นสูงกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า Bass และ Avolio<sup>๑๔๑</sup> ได้กล่าวว่า ในช่วง ๒ ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างนั้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาลสถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย Bass & Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

<sup>๑๔๐</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ปริญญาโท วท.ด. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓ป. หน้า ๒๒ -๒๔.

<sup>๑๔๑</sup> Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, (Thousand Oaks : Sage, 1994), pp. 142-150.

### ๒.๔.๗ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๔๖</sup>

แต่เดิมนั้นภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ มีองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ คือความเสน่ห์ ให้ความสนใจเป็นรายบุคคล และกระตุ้นให้ใช้ปัญญา แต่ต่อมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มี ๔ องค์ประกอบคือ ความเสน่ห์ การดลใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาและการมุ่งความสำเร็จเป็นรายบุคคลซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้ ความเสน่ห์ (Charisma) คำว่า Charisma เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Process) ความเสน่ห์เป็นความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถ ในการชักนำ เคลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้นำโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่างผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน เป็นครู หรือเป็นที่เลี้ยง ได้อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ให้ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติต่อผู้นำ จากการวิจัยพบว่าผู้ตาม จะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ปัญหาดัง ๆ ได้ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้นจากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ของ ได้อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หรือไม่

๑. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
๒. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายผู้นำ
๓. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
๔. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
๕. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
๖. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
๗. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
๘. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของ House ให้กว้างขวางขึ้นโดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่ห์นั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอด

<sup>๑๔๖</sup> House, R.J. *Theory of Charismatic Leadership*. In *Leadership: The Cutting Edge*. J.G. Hunt and L.L. Larson, eds, (Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207.

มนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่หามักจะพบในองค์กรที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลง  
ดินรน เพื่อความก้าวหน้ามากกว่าในองค์กรที่มีความสำเร็จสูง<sup>๑๔๓</sup>

**๑. การตลใจ (Inspiration)** การตลใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเสนาหา การตลใจ  
เป็นวิธีการที่ผู้นำ อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะ  
จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่หาจะตลใจให้ผู้ตาม โดยจุดประกาย  
ความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยพยายามเพิ่มขึ้น <sup>๑๔๔</sup> การตลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุน  
ทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การตลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม  
ทำได้ดังนี้

๑.๑ สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าผู้  
ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

๑.๒ ให้มีความเชื่อในเหตุผลของการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่า สิ่งที่จะทำนั้นทำ  
ไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย

๑.๓ สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดหวังว่าสิ่งที่ทำนั้นจะทำ  
ให้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำให้สำเร็จ และความ  
คาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วสำเร็จ ก็จะมีคามมานะพยายามในการ  
ทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่าทำงานแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน โดยสรุปแล้ว  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตลใจผู้ตามโดยการกระตุ้นอารมณ์ ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความ  
เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและ เชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุ  
เป้าหมายได้<sup>๑๔๕</sup>

**๒. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาเป็น  
วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ กระตุ้นการสร้างความคิด เรียนรู้วิธี  
แก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาย่างเป็นระบบมี  
ยุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตาม  
ไปแก้ปัญหา (Reactive) การกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะ  
แสดงให้ผู้ตามเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ชี้แนะให้ผู้ตามเห็นว่า อุปสรรคคือปัญหาที่จะต้อง

<sup>๑๔๓</sup> Bass, Leaders : The strategies for taking change, , p. 45.

<sup>๑๔๔</sup> Op.cit.

<sup>๑๔๕</sup> Bass and Avolio, Improving Organization Effectiveness Trough Transformational Leadership p. 125.



แก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยสรุปแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนเอง ของผู้นำและองค์กร นอกจากนี้ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์<sup>๑๔๖</sup>

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) การมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรีกษาหารือกับผู้ตามเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด และทั่วถึง ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถของเขา ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ตาม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ตาม ยกย่องระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ตาม นั่นคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไม่เพียงแต่บอกได้ว่า ความต้องการของผู้ตามคืออะไรแต่ยังยกย่องระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นด้วย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหาในการปฏิบัติทั้งนี้เพราะในหน่วยงานนั้นจะมีทั้งคนวงใน (Innercircle Members) และคนวงนอก (Outercircle Membrs) คนวงในเป็นคนใกล้ชิดกับผู้นำ มีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก<sup>๑๔๗</sup> ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงในหรือวงนอก เอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลเท่าเทียมกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของ<sup>๑๔๘</sup> Burns ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ และจากพฤติกรรมผู้นำ

<sup>๑๔๖</sup> Op.cit.

<sup>๑๔๗</sup> Lbid.,pp. 94-95

<sup>๑๔๘</sup> Leithwood. Jantzi and Steinbach, p. 99.

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดของแบบสได้กำหนดไว้แต่เดิมนั้น มี ๔ ประการ คือ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) แรงจูงใจเชิงคลใจ (Inspirational Motivation) มีรายละเอียด ดังนี้<sup>๑๔๙</sup>

**อิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma)** คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์หา คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏความถี่ ความเชื่อมั่นความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความเสน่ห์หาสามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิดหรือความเสน่ห์หา เป็นความสามารถในการ กำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบ ธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทาง ความคิด หรือความเสน่ห์หาจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัว กับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้แนะพันธกิจใหม่ขององค์การ และพยายามลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้าน ลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปแบบตัว แบบบทบาท (Role Models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้นได้แก่ การที่ผู้นำ แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการ ในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึง ความต้องการทั้งหมด ของบุคคลอื่นและการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่ม ให้ได้รับ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนรวม

**การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความ ตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่การกระตุ้น การใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรม และสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการ แก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ<sup>๑๕๐</sup> และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจนการ มุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<sup>๑๔๙</sup> Hoy, W.K., and Miskel, C.G, *Educational Administration : Theory Research, and Practice*. (New York : McGraw-Hill, 2008), p. 415.

<sup>๑๕๐</sup> Lbid., p. 416.

เอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จและใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยมการใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล แรงจูงใจเชิงจิตใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติมีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์กรซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่ จะเน้นความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม Leithwood เป็นนักทฤษฎีและนักการศึกษาอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Leithwood นั้นผนวก รวมพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent Reward) ซึ่งเป็น องค์กรประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass เข้าไว้ด้วย Leithwood Jantzi and Steinbach ได้เสนอองค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ๗ ประการ ดังนี้

๑. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Building)
๒. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group Goal Consensus)
๓. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
๔. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing Individual Support)
๕. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing Intellectual Stimulation)
๖. การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (High Performance Expectations)
๗. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent Reward)

แนวคิดกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ๓ ประการ คือ ๑. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กรในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์กรและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กรที่เหนือธรรมชาติ ๒. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากร



ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการ ด้วยคำสั่ง ๓. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์กร แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐาน และการตัดสินใจ<sup>๑๕๑</sup>

คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้<sup>๑๕๒</sup>

๑. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกองค์กรและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

๒. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง

๓. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม

๔. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้นใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม Manning and Haddock ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้ซึ่งมีลักษณะดังนี้

๑. ใช้การตั้งใจและตั้งใจ

๒. การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก

๓. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา

๔. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ

๕. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้<sup>๑๕๓</sup>

<sup>๑๕๑</sup> Cook, Hunsaker และ Coffey, p. 225.

<sup>๑๕๒</sup> Dessler, management. : Leading People and Organisations in the 21<sup>st</sup> Century, Englewood Cliffs. (NJ : Prentice Hall, 1998), pp. 202 – 203.

<sup>๑๕๓</sup> Hoy, and Miskel, Educational Administration : Theory Research, and Practice, p. 414.



๑. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง
๒. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
๓. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
๔. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะ

ทำงานภายในบริบทเดิม

๕. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่นทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้<sup>๑๕๔</sup>

๑. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
๒. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
๓. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัยของไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ ตามแนวความคิดของ Bass and Avolio คือ ความเสน่ห์(Charismatic) การดลใจ (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ Bennis และ Nanus <sup>๑๕๕</sup> องค์ประกอบดังนี้

๑. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม
๒. การสร้างบารมี

<sup>๑๕๔</sup> Lbid., p. 411.

<sup>๑๕๕</sup> Bennis W. and Nanus B.. Leaders : **The strategies for taking change.** (New York: Harper 1985), pp : 11-125.

๓. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล

๔. การกระตุ้นปัญญา

๕. การสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔ องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass คือ ความเส่นหา การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและการกระตุ้นการใช้ปัญญาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ภาวะผู้นำเชิงปวิรรต) ๔ ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะายบุคคล ได้ให้ความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์การในปัจจุบันไปสู่สภาพองค์การ ที่พึงปรารถนาในอนาคตโดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวางแผนกำหนดแนวทาง หรือวิธีการ ในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้น ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดคะเน และเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ อนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มี และใช้นวัตกรรม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จากแนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนตามแนวคิดของการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Building) และมติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group Goal Consensus) <sup>๑๕๖</sup>

ตามแนวคิดของ <sup>๑๕๗</sup>การสร้างวิสัยทัศน์ การระดมความผูกพันเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ<sup>๑๕๘</sup> จัดเตรียมวิสัยทัศน์ จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของภาพโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลกตามแนวคิดของ สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นตามแนวคิดของ องค์ประกอบ การสร้างวิสัยทัศน์การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมของและแนวคิดเรื่องวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาของสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการสร้างและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้นำสามารถนำองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ภายใต้บริบทแห่งการ

<sup>๑๕๖</sup> Ibid., pp. 415.

<sup>๑๕๗</sup> Ibid., p. 80.

<sup>๑๕๘</sup> Ibid., pp. 484-485.

เปลี่ยนแปลง จากแนวคิดองค์ประกอบอิทธิพลทางความคิด หรือความสนใจของ แนวคิดการเป็นแบบอย่างแนวคิด เรื่อง การได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา การมีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ ผลิตรายการและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามของ แนวการเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ และการใช้องค์ประกอบความสนใจ (Charismatic) องค์ประกอบความสนใจ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงอุดมคติของ และองค์ประกอบการสร้างบารมี ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับของผู้ตามในรูปแบบของตัวแบบของบทบาท <sup>๑๕๙</sup>

จากแนวคิดองค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญาของ<sup>๑๖๐</sup> การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing Intellectual Stimulation) ของ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันโดยมองทั้งระบบ และยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ของCook.) แนวคิดติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการสร้างองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิมของ แนวคิดพฤติกรรมการกระตุ้นแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของ แนวคิดการกระตุ้นให้ครูใช้แนวคิดและจินตทัศน์ใหม่ของการใช้องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) องค์ประกอบ การกระตุ้นใช้ปัญญา องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และองค์ประกอบการกระตุ้นปัญญา กล่าวได้ว่า ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อร่วมสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ จากแนวคิดการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนของ การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing Individual Support) แนวคิดการพัฒนาความช่วยเหลือผู้ตามของ แนวคิดการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น ในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ของ แนวคิดการมีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธี แบบใหม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ การใช้องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน(Inspiration) องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนของ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล และองค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล จะได้ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และจากแนวคิดองค์ประกอบแรงจูงใจเชิงคล้อยของแนวคิดการคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง การระดมความผูกพันโดยการ

<sup>๑๕๙</sup> Hoy, W.K., and Miskel, C.G., Educational Administration : Theory Research, and Practice, p. 118.

<sup>๑๖๐</sup> Lbid., p. 415.

กระตุ้นใจผู้ตามของ) แนวคิดเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยกระตุ้นใจและสร้างความ เชื่อถือความคาดหวังในเชิงบวก แก่ผู้ตาม แนวคิดการใช้การตั้งใจและตั้งใจ แนวคิดการตั้งใจ ผู้ตาม ให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง แนวคิดการใช้กลยุทธ์ความ คาดหวังสูง สำหรับครูและนักเรียนของผู้บริหารของ การใช้อำนาจประกอบการตั้งใจ (Inspiration) องค์ประกอบ การตั้งใจของ และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมกระตุ้นใจเชิงตั้งใจซึ่งเน้นการสร้าง ความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้มีความเชื่อ ในเหตุผลของการกระทำและสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ <sup>๑๖๑</sup>

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็น ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงสภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีของการศึกษาภาวะ ผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งจำกัด ความของภาวะผู้นำการบริหารเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือ ต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน ๓ ลักษณะคือ ภาวะผู้นำแบบ Transactional Leadership เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่ง กันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาส โลว์ (Maslow need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership ผู้นำจะ ตระหนักถึงความต้องการ<sup>๑๖๒</sup>

<sup>๑๖๑</sup> Lbid., p. 414.

<sup>๑๖๒</sup> Yukl and Fleet Yukl, Gary and Van David D.Fleet, Theory and Research on Leadership in Organizations. In Handbook of industrial and Organizational Psychology, (2 nd ed., 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough:1992), p. 332.



การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามลำดับขั้นตามต้องการสำนึก ( Conscious ) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน และภาวะผู้นำแบบ Moral Leadership เป็น ลักษณะผู้นำแบบจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น<sup>๑๖๓</sup>

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นและมีศรัทธามากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการคือ (๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Idealized Influence of Charisma Leadership) (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) (๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (๔) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)<sup>๑๖๔</sup>

๑. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะดังนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้ที่จะหลีกเลี่ยงในการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดมีความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง และอุดมการณ์ ค่านิยม สามารถเสริมความภาคภูมิใจความมั่นใจของผู้ตาม และเป็นแนวทางเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

<sup>๑๖๓</sup> Bass, Bernard. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (Free Press New York and London, 1985), p. 335.

<sup>๑๖๔</sup> Bass, Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership, (European Journal of World and Organization Psychology, 1 January. 1999), p. 311.

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM ) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการให้ความหมายและการท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มรการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะอุทิศตนและผูกพันต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่น และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ชวนให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตั้งสมมติฐานในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา การให้กำลังใจผู้ตาม การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะมีความแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

๔. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการสนับสนุน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง ให้ความสนใจและเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าการเป็นพนักงาน หรือปัจจัยการผลิต ผู้นำให้ความสำคัญในการฟัง และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีการท้าทายความสามารถ โดยผู้นำจะดูแลผู้ตามด้วยคำแนะนำ การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ

ภาวะผู้นำ ๒ แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่ง มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการและเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ดังภาพดังนี้<sup>๑๖๕</sup>

การเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่องค์กร คน และเทคโนโลยีเปลี่ยนไปจากเดิมโดยมีสาเหตุที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะเป็นวงจร โดยมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงอยู่ ๓ ลักษณะ คือ (๑) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังฉับพลันทันที มักมีการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว (๒) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ และ (๓) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ มีการศึกษา วิเคราะห์ วางแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาไปอย่างมีขั้นตอน แ่งคิดสำหรับการเป็นผู้บริหาร ใน ๒ รูปแบบ จากบทความในหัวข้อ Leading Educational Chang : reflections on the practice of instructional and transformational leadership<sup>๑๖๖</sup> ดังนี้

๑ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional leadership) จะใช้การบริหารแบบ Top-down คือ ใช้อำนาจสั่งการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการบังคับ

๒. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบปรีวรรต (Transformational leadership ) จะใช้การบริหารแบบ Bottom-up participation คือ ไม่ใช้อำนาจสั่งการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงเกิด อย่างไรก็ตาม การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีเทคนิควิธีการดังนี้

<sup>๑๖๕</sup> Bass, Bernard. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, (Free Press New York and London,1985), p. 335.

<sup>๑๖๕</sup> Yukl and Fleet Yukl, Gary and Van David D. Fleet, **Theory and Research on Leadership in Organizations**. In *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, (2<sup>nd</sup> ed., 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough:1992), p. 332.

<sup>๑๖๖</sup>Hallinger, **Leading Educational Chang**, (Hong Kong Institute of Education, 2010), pp. 10-18.

๑. การเพิ่มพูนความรู้และการให้การศึกษาแก่สมาชิก
๒. การติดต่อสื่อสาร
๓. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ
๔. การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน
๕. การเจรจาต่อรอง
๖. การแต่งตั้งโยกย้าย
๗. การใช้อำนาจบังคับ<sup>๑๖๗</sup>

การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้

๑. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกำหนดวิสัยทัศน์และคาดผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า
๒. การสื่อสารที่ชัดเจน
๓. การเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
๔. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ
๕. การใช้ภาวะผู้นำ
๖. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนระหว่างและหลังการเปลี่ยนแปลง
๗. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนข้อมูลที่เชื่อถือได้<sup>๑๖๘</sup>

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินการดังนี้

๑. พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
๒. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
๓. พัฒนาทักษะให้แก่สมาชิกในองค์การ
๔. สร้างการกระตุ้นและท้าทายความสามารถของสมาชิก
๕. สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ
๖. กำหนดวิสัยทัศน์
๗. กำหนดตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๖๙</sup>

<sup>๑๖๗</sup> Bedeian Arthur, **Management The United States of America**, (The Dryden Press.1989), p. 205.

<sup>๑๖๘</sup> Bateman, Thomas **Management: Function and Strategy**, (The United States of America: Richard D. Irwin, 1990), p. 189.

<sup>๑๖๙</sup> Grove, Karen Sue. **Architecture for a Resilient Organization**,(Survive,Grow and1997), p. 223.



ดังนั้น แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

๑. การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิก
๒. การพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
๓. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการ
๔. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับสูง
๕. การใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ
๖. การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงและลดความหวั่นวิตกแก่สมาชิก
๗. การแสดงศักยภาพความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล
๘. การใช้อำนาจบังคับ<sup>๑๗๐</sup>

สรุปการบริหารจัดการที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด ตามสภาพของการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน และอนาคต ทำให้เกิดภาวะการณ์แข่งขัน คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง มีความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำ มีความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำ การตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกัน และกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect โดยเวลาต่อมาผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมในที่สุด ผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีลักษณะผู้นำในเชิงปฏิรูป ลักษณะของผู้นำที่มีความยืดหยุ่น มีความรู้สึกไว และมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นทีม ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นในงาน การสร้างสภาพแวดล้อมของผู้นำกับการรับและควบคุมความเสี่ยง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ให้กับองค์กรของผู้นำ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีลักษณะของความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้นำที่เป็นผู้นำ คนที่เฉลียวฉลาดย่อมทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีการศึกษาดี เพราะจะช่วยให้ผู้นำมีความรู้เชี่ยวชาญและชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นใจ และกำลังใจที่เข้มแข็ง สามารถตัดสินใจกระทำการใดๆโดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคในการดำเนินงาน เป็นคนมีเหตุผลดี มี

<sup>๑๗๐</sup>วิโรจน์สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๗.

ความสามารถในการตีความ มีเหตุมีผล สามารถใช้ทักษะทางคิดวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์สูง ในการทำงาน หรือเป็นผู้เคยผ่านการทำงาน และผ่านปัญหาต่างๆ มีชื่อเสียงเกียรติคุณ เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ซึ่งสามารถส่งสมคุณงามความดีได้เมื่อเป็นผู้นำ สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มนุษยสัมพันธ์ และมีประสบการณ์ มีความเกี่ยวกับงานต่างๆไป เป็นอย่างดี มีความสามารถเผชิญปัญหาที่ตนปฏิบัติได้ทันทั่วทั้งที่ความสามารถในการคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และสามารถหาทางป้องกันได้ มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคนิคในงานที่รับผิดชอบ สนใจและเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ

## ๒.๖ แนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ (Management Innovation in Higher Education)

### ๒.๖.๑ สาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษา

ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ จัดพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ<sup>๑๗๑</sup> (๒๕๔๒) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประกอบด้วย

๑. การขยายตัวด้านนักศึกษา ทั้งความต้องการที่จะเข้าเรียนเพิ่มขึ้นและพลเมืองเพิ่มขึ้น
๒. ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น และจำนวนมากขึ้น
๓. กระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมาพร้อมกับสังคมสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านความรู้และสารสนเทศแพร่กระจาย ถึงกันทั่วโลกอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว
๔. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ
๕. ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และประเทศต่างๆ มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยตนเองมากขึ้น
๖. การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการให้บริการวิชาการแก่สังคมระดับต่างๆ ด้วย

<sup>๑๗๑</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่(Management Innovation in Higher Education) ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำครุสภา ๒๕๔๖), หน้า ๓๐.

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งในระดับสถาบัน และสังคมทั่วไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีตตลาดโลกกำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการอุดมศึกษา รัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งแต่เดิมสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษา สร้างองค์ความรู้เพื่องานวิชาการ แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความต้องการของตลาดงาน รัฐบาลต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศค่านิยมของการอุดมศึกษาเปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่ค่านิยมทางคุณค่าทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นเรื่องงบประมาณทางการเงิน และความ ต้องการอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยเร่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการจัดการและแนวคิด เรื่องการอุดมศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว สิ่งที่เป็นประเด็นทางการอุดมศึกษา ก็คือ การรักษาความ พอดีของการให้คุณค่าทางวิชาการและทางเศรษฐกิจ เมื่อการบริหารจัดการที่สามารถควบคุมต้นทุน การผลิตมีความสำคัญมากขึ้น ตามหลักการที่ว่า“doing more with less” โดยมีการนำวิธีการ บริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการ ดำเนินงาน และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ สภาพการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาก็มีสูงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านคุณภาพของนักศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของ คณาจารย์ เทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัยการแสวงหาแหล่งทุนจากสังคมภายนอก แต่ละสถาบัน พยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง เป็นที่คาดการณ์ว่าการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษหน้า ด้วย ปัจจัยของต้นทุน(Cost) การเข้าถึงแหล่งความรู้(Access) และความต้องการ(Demand) จึงจำเป็นที่ สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันแนวใหม่ ให้เหมาะสมกับบริบทที่ เปลี่ยนไป ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ และการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ<sup>๑๗๒</sup>

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยใน ประเทศที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ มาเลเซียและมองโกเลีย มี นวัตกรรมการบริหารจัดการคล้ายคลึงกันในด้านต่าง ๆ คือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและ-การร่วมเป็น เครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย มีอิสระในการปกครองตนเอง ผู้เรียน

<sup>๑๗๒</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, (๒๕๕๖), เรื่องเดียวอ้างแล้ว, หน้า ๔๐.

รับผิดชอบค่าใช้จ่ายมากขึ้น และประการสุดท้ายมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน<sup>๑๗๓</sup>

## ๒.๖.๒ การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

### ๑) การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ถูกกำหนดกรอบการดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐบาลคือ ทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญเกิดจากทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี (๒๕๓๓-๒๕๔๗) เป็นครั้งแรก เพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน ๕ ด้าน ได้แก่ เน้นความเสมอภาคในโอกาสศึกษา เน้นประสิทธิภาพการบริหาร เน้นความเป็นเลิศ เน้นความเป็นนานาชาติ เน้นการบริหารให้คล่องตัวและส่งเสริมบทบาทเอกชน ซึ่งทิศทางทั้ง ๕ ด้านได้ช่วยสถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนของสถาบันได้ระดับหนึ่งด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้การอุดมศึกษาก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางวิชาการชั้นสูง เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ(Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่มีความสามารถทางสติปัญญา แต่การอุดมศึกษาในปัจจุบัน เป็นการศึกษาต่อจากระดับพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาทั้งในระดับวิชาการวิชาชีพ เพื่อการมีงานทำ และเปิดโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทั่วไป มุ่งเน้นตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต<sup>๑๗๔</sup>

### ๒.๖.๓ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่มีด้วยกัน ๔ ประการคือ ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ และด้านการปกครองตนเองของสถาบัน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยแต่ละ

<sup>๑๗๓</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่(Management Innovation in Higher Education) ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค่าครุสภา ๒๕๔๖), หน้า ๓๐.

<sup>๑๗๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.



ด้านมีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ปัจจัยนี้เกิดจากนโยบายของรัฐที่มุ่งเน้นและผลักดันการอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ทำให้สถาบันขยายตัวในเชิงปริมาณ การก่อให้เกิดรูปแบบสถาบันแบบใหม่ มีการปรับหรือสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนที่หลากหลาย และมุ่งหาตลาดผู้เรียนเป็นผลก่อให้เกิดการสนองตอบต่อการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมาด้านทรัพยากรที่จำกัด และด้านการมุ่งสู่คุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยการตรวจสอบจากภายนอกสถาบัน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐ มีผลทำให้สถาบันต้องปรับวิธีการบริหารโดยประยุกต์ใช้การบริหารแบบธุรกิจซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น ใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการประเมินและตรวจสอบได้ด้านความก้าวหน้าของICT ในด้านนี้นับว่าICT เป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันในหลายมิติ ได้แก่ การดำเนินการของสถาบันเป็นระบบเปิดมากขึ้น รวมทั้งบุคลากรในองค์กรสามารถรับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและกว้างไกล การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความรวดเร็วและเป็นระบบ และไม่จำกัดสถานที่ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร!

ด้านการปกครองตนเอง (autonomy) ซึ่งเกิดจากการที่รัฐ-มีนโยบายกระจายอำนาจให้สถาบันในการปกครองตนเองโดยมุ่งหมายให้สถาบันอุดมศึกษามีการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

#### ๒.๖.๔ รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย

ถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายใน"ระดับมหาวิทยาลัย" นั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ ๔ รูปแบบ<sup>๑๗๕</sup> คือ

๑. แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ
๒. แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท
๓. แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ
๔. แบบเครือข่าย ดังแผนภาพที่ ๑

<sup>๑๗๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑-๓๕.

รูปแบบที่ 1 องค์กรเนนกระบวนการ	รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท	รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม	รูปแบบที่ 4 เครือข่าย/ภาคี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นกระบวนการหรือการมีส่วนร่วม</li> <li>● หน่วยงานภายในมีอำนาจในการดำเนินการ/ตัดสินใจ</li> <li>● มุ่งการยอมรับ</li> <li>● เน้นขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบของระเบียบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความชัดเจนทิศทางนโยบายจากส่วนกลาง</li> <li>● เขาควบคุมในรายละเอียดการปฏิบัติการ</li> <li>● เน้นการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแผนกลยุทธ์</li> <li>● กระจายความรับผิดชอบ</li> <li>● ให้องค์กรภายในมีความยืดหยุ่น</li> <li>● เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบัน</li> <li>● ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>● สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> </ul>

## ตารางภาพที่ ๒.๑๐ รูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันอุดมศึกษาไทย

แต่ละสถาบันจะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่-ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของสถาบันนั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

### ๒.๖.๕ รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวทางการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบัน มีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัด โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

๒. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ที่เรียกว่า "หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ" เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลายหลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิตจนมีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มากแต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการ

สร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯกับภูมิภาค นอกจากนี้การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

**๓. ด้านการบริหารงานวิจัย** สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

**๔. ด้านการบริหารการเงิน** แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยาย-ระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น(Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือ ศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกใน

**๕. ด้านการบริหารงานบุคลากร** คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า "ข้าราชการ"สู่การเป็น"พนักงานมหาวิทยาลัย" การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น"ข้าราชการ" แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก ๖ เดือนหรือ ๑ ปีตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการ

ลดจำนวนบุคลากรประจำลงทั้งนี้ข้อสังเกตว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่าง ด้านปรัชญา ปณิธาน ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ รูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามปัจจัยเกื้อหนุนนวัตกรรมการบริหารสถาบัน ๒ ด้านที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น กอปรกับเงื่อนไขเรื่องการประกันคุณภาพ ภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูป หรือปรับระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

### ๒.๖.๖. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของ ประเทศไทย<sup>๑๗๖</sup>

ผลจากการศึกษาพบว่า สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่าง และมีลักษณะเฉพาะ มีปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันต้องเผชิญ การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาจึง จำแนกออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### ๑. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยใน สังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบคือ

๑) แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่ หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงิน-ลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบันด้านโครงสร้างการ บริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบ บริหารโครงสร้างองค์กรและกติกาต่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไข ต้น(initial conditions) และขีดจำกัด(boundary conditions) มาก

๒) การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิตนักศึกษา เป็นสำคัญ

๓) นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติ ยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง ๒ ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไป ขอให้บริการ

๔) การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

๕) ด้านของการวิจัย พบว่าจำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่ม อาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามุ่งถึงการนำ

<sup>๑๗๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๐-๑๑๐.



ผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ

๖) ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

## ๒. สวัสดิการการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .

๑) ด้านการบริหารการเงิน ต้องพึงรายได้หลักจากค่าหน่วยกิตทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคม หรือสาธารณชน

๒) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำลังได้รับผลกระทบอย่างมากจากการขยายตัวเชิงปริมาณที่ไม่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และความไม่ชัดเจนของนโยบายของรัฐต่อการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษาของชาติ

๓) การแข่งขันทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนรัฐบาลและจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นถ้ารัฐบาลมิได้มีการกำหนดแผนภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจน และจะนำไปสู่การมุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพ

## ๓. ประเด็นพิจารณาเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ประเด็นพิจารณาเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ คืองานวิจัยนี้มีข้อเสนอเชิงนโยบาย แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัดและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการระดับสถาบัน

### ๑. ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อเสนอยุทธศาสตร์การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และการอุดมศึกษาไทยที่มี คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มี ๔ ประการคือ

๑) การเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดจากการควบคุม (Control) เป็นการติดตามกำกับดูแล (Monitoring and Supervision)

๒) การสร้างระบบและกลไกการสื่อสารสองทางระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันฯ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน

๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีนโยบายชัดเจนในภาพรวมของ-การอุดมศึกษาไทยซึ่งประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องพึ่งตนเอง ว่าสถาบันทั้ง ๒ ภาค จะประกอบเป็นระบบการอุดมศึกษาเป็นสัดส่วนเท่าใด เพื่อการสร้างควมมีเอกภาพเชิงนโยบายในเรื่อง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

๔) หน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดทำแผนระยะสั้น และระยะยาวในลักษณะ  
ฐานข้อมูลอุดมศึกษาและแสดงให้เห็นทิศทางของการอุดมศึกษาของชาติที่จะชี้นำทิศทางของประเทศ  
เพื่อที่สถาบันจะได้ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของชาติ

## ๒. การแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล เป้าหมายของอุดมศึกษาและสนองตอบความต้องการของผู้เรียน  
ด้วยงบประมาณที่จำกัด นโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชนการสร้างความเป็นเลิศทางด้านการศึกษาวิจัย  
และวิชาการรัฐบาลควรแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น ๓ รูปแบบคือ

๑) สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ และวิจัยควรมุ่งพันธกิจสู่การขยาย  
หลักสูตรระดับหลังปริญญาตรี พร้อมทั้งมุ่งการพัฒนาศูนย์วิจัยเฉพาะทางเพื่อความเป็นผู้นำทาง  
วิชาการและวิจัย!สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางการสอนสาขาวิชาต่างๆ มุ่งสร้างความ  
เชี่ยวชาญในรูปแบบการเรียนการสอนแนวใหม่สนองความต้องการของตลาด มีการเชื่อมโยงการ  
เรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และชุมชน

๒) สถาบันอุดมศึกษาสำหรับชุมชนท้องถิ่น เช่น วิทยาลัย-ชุมชนที่เน้นด้านการให้  
โอกาสกับชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการโดย-ปราศจากข้อกำหนดในด้านคุณวุฒิ คุณสมบัติของผู้เรียน  
เน้นการเรียน-การสอนระดับต่ำกว่าปริญญาทั้งนี้เน้นให้สถาบันอุดมศึกษาทั้ง ๓ กลุ่ม ประสานความ  
ร่วมมือ-ในรูปแบบของเครือข่ายระหว่างกันและกับองค์กรต่าง ๆ ในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น

## ๔.๓ รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

สำหรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยที่นำเสนอ แบ่งออกเป็น  
๕<sup>๑๗๗</sup> รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป
๒. รูปแบบการบริหารวิชาการ
๓. รูปแบบการบริหารงานวิจัย
๔. รูปแบบการบริหารการเงิน
๕. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุป นวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยโดยภาพรวมนั้นมี  
แนวโน้มคล้ายคลึงกับต่างประเทศที่เน้นเรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารด้าน  
วิชาการ ด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการที่เป็นการตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่  
หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้  
ยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการ

แข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันคงต้องพิจารณาปณิธาน ความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่างๆ ภายในสถาบันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง ข้อเสนอโครงการส่งเสริมความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคของการอุดมศึกษา ระดับประเทศ โดยรัฐบาลเป็นผู้ลงทุน

๑. โครงการจัดกลุ่มสถาบันเพื่อรักษาและส่งเสริมความเป็นเลิศ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

๒. โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายระบบสารสนเทศ(IT Infrastructure) และการเชื่อมโยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทยทั้งของภาครัฐและเอกชน

๓.โครงการสนับสนุนความพร้อมทางด้าน การเข้าถึงแหล่งอ้างอิงข้อมูลทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยขยายจากบริการ Uninet ปัจจุบัน

๔. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยหน่วยงานต้นสังกัด และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบัน

๕. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ และความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และแหล่งวิชาการของชาติ(Center of Excellence) โดยกำหนดสาขาวิชาและสถาบันที่จะเป็นแกนนำ

๖. โครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหารจัดการแนวใหม่

๗. โครงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ ปรับปรุงพระราชบัญญัติอุดมศึกษาได้แก่พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีสาระสำคัญที่จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการที่ดี และการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส

๘. โครงการให้รางวัลสถาบันที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการแนวใหม่ การเรียนการสอน และการวิจัย

๙. โครงการสร้างองค์ความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถใช้ประโยชน์ในการอ้างอิง การสานต่อและพัฒนาความรู้ต่อไป

#### ตารางที่ ๒.๑๔ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๔๖, หน้า ๑๘๐-๑๑๐.	รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย ๔ รูปแบบ ที่ผ่านมาสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายใน"ระดับมหาวิทยาลัย" นั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	<p>๔ รูปแบบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ</li> <li>๒. แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท</li> <li>๓. แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ</li> <li>๔. แบบเครือข่าย</li> </ol>
<p>สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, ๒๕๔๖, หน้า ๓๑-๓๕.</p>	<p><b>ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย ๔ ประการ</b></p> <p>ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร จัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่มีด้วยกัน ๔ ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน</li> <li>๒. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้น คุณภาพและประสิทธิภาพ</li> <li>๓. ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ</li> <li>๔. และด้านการปกครองตนเองของสถาบัน</li> </ol>
<p>สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, ๒๕๔๖, หน้า ๑๗๒-๑๗๕.</p>	<p><b>รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ๕ ด้าน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. รูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป</li> <li>๒. รูปแบบการบริหารวิชาการ</li> <li>๓. รูปแบบการบริหารงานวิจัย</li> <li>๔. รูปแบบการบริหารการเงิน</li> <li>๕. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> </ol>

## ๒.๗ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

ปัจจุบันการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนงานโครงการของหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อวัดถึงความสำเร็จของงานและความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานนั้น ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและการประเมินประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั้น ได้มีนักวิชาการให้คำนิยาม ไว้หลากหลายและได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคล้ายกันว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมได้ดังนี้



**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒** ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้น<sup>๑๗๘</sup> ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง<sup>๑๗๙</sup>

ประสิทธิผล หมายถึง ตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือการจัดการว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด<sup>๑๘๐</sup>

ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องสนองตอบ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๑๘๑</sup>

ประสิทธิผล หมายถึง การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ตรงตามความคาดหวัง ที่กำหนดล่วงหน้าไว้มากน้อยเพียงใดการมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออก<sup>๑๘๒</sup>

ประสิทธิผล หมายถึงความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ๔ ประการ คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Integration) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์กร (Productivity)<sup>๑๘๓</sup>

<sup>๑๗๘</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๖๗.

<sup>๑๗๙</sup> สมใจลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕-๖.

<sup>๑๘๐</sup> ภรณ์ กীরติบุตร, การพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙ ), หน้า ๒-๓.

<sup>๑๘๑</sup> รุ่งแก้วแดง และชัยณรงค์สุวรรณสาร, แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร, แนวการศึกษาชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา(หน่วยที่๑๑), (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑๕๙.

<sup>๑๘๒</sup> สุพจน์ ทรายแก้ว, การวัดผลการปฏิบัติงาน,เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารงานมุ่งผลงาน,(เชียงใหม่: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๗-๑๓๘.

<sup>๑๘๓</sup> อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์กร, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๒๕๗.

ประสิทธิผลขององค์การตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Segmentation) การปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้จึงเกิดแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิมคือแนวความคิดแบบผสมผสาน (Integration approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใดเกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกันลักษณะของแนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความขัดแย้งแต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นแนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี<sup>๑๘๔</sup>

ประสิทธิผลนอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปแล้วการประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐานขององค์การหรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ ความพร้อมหรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอหรือให้ทำผลตอบแทนหรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ดังนั้นกิจกรรมขององค์การที่เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการของ องค์การการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุน ในองค์การการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การและการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม<sup>๑๘๕</sup>

ประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. ประสิทธิภาพของบุคคล
๒. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มิวัตถุประสงค์ไว้ ผล

<sup>๑๘๔</sup> วุฒิชัย จำนงค์, การผสมผสานปฏิบัติการเพื่อผลิตภาพ, (วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๕๕ - ๒๖๙.

<sup>๑๘๕</sup> จินดา สักขณวัฒน์สินธุ์, การบริหารและการพัฒนาองค์การ. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ(หน่วยที่๒), (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๐), หน้า ๒๔๓.

ที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมดีงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

ประสิทธิผลขององค์การ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งกิบสัน และอธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การ ว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๕ ตัวคือ

#### ๑) การผลิต (Production)

องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

#### ๒) ประสิทธิภาพ (Performance)

องค์การมีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้ กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

#### ๓) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

องค์การมีประสิทธิภาพถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

#### ๔) การปรับเปลี่ยน (Addictiveness)

องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

#### ๕) การพัฒนา (Development)

องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและยังครอบคลุม ถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง<sup>๑๘๖</sup>

ประสิทธิผลองค์การ (Organization effectiveness) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยประยุกต์ตามแนวความคิดของ Kaplan และ Norton ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง ๔ ด้าน ได้แก่

<sup>๑๘๖</sup> สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์-พิมพ์ทรัพยากร พิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕-๖.

- ๑) ประสิทธิภาพด้านการเงิน
- ๒) ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ
- ๓) ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน
- ๔) ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใสสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทั้งในการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ

ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่สนับสนุน เช่นความพึงพอใจของผู้ปกครองหรือผู้เข้ามาติดต่อกับสถานศึกษาในด้านการให้บริการทางวิชาการหรือบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของนักเรียนนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและบริการ ความพึงพอใจของชุมชนเป็นต้น

ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน (Internal – Process Perspective) หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการบริหารภายในตั้งแต่การวิเคราะห์การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการบริหารเช่นการบริหารงานวิชาการการจัดการเรียนการสอน การสร้างและปลูกฝังแนวคิดด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยในชั้นเรียนการสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน การติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการต่างๆเป็นต้น

ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในระยะยาวในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์การเกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดีและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาในอนาคต<sup>๑๘๗</sup>

---

<sup>๑๘๗</sup> สมจิตร พึ่งพรพรรณ, การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.



ตารางที่ ๒.๑๕ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๒, หน้า ๖๖๗.	ผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้น
สมใจลักษณะ, ๒๕๕๒, หน้า๕-๖.	ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
ภรณ์ กิริติบุตร, ๒๕๒๙, หน้า ๒-๓.	ตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือการจัดการว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด
รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, ๒๕๓๖, หน้า ๑๕๙.	ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
สุพจน์ ทรายแก้ว, ๒๕๔๕, หน้า๑๓๗-๑๓๘.	-การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
อรุณ รักธรรม, ๒๕๒๕, หน้า๒๕๗.	
วุฒิชัย จำนงค์, ๒๕๓๐, หน้า ๒๕๕ - ๒๖๙.	-เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญ ๑.Segmentation การปฏิบัติงานขององค์กร ๒.Integration approach ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ๆ ๓.Conflicts ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ๔. Dynamic มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี
จินดา สักขณวัฒน์สินธุ์, ๒๕๓๐,หน้า ๒๔๓.	การกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมาย ๑. ประสิทธิผลของบุคคล ๒. ประสิทธิผลขององค์กร
สมจิตร พึ่งทรัพย์, ๒๕๕๒, หน้า ๑๕๗-๑๕๙.	ความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบด้วยมุมมอง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ประสิทธิผลด้านการเงิน ๒) ประสิทธิผลด้านผู้รับบริการ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	๓) ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน ๔) ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลผลิต (Output) ของงาน ซึ่งถือว่าบรรลุเป้าหมาย (Goal accomplishment) ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในกระบวนการแต่จะคำนึงถึงการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงความสามารถบรรลุเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้

สรุป จากความหมายและแนวคิดของประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญหลากหลาย ตามแนวคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึงการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สรุปว่าการประเมินประสิทธิผลสามารถวัดได้ด้วยตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ผลผลิตหลักหรือการบริการที่ได้มีปริมาณและคุณภาพการได้ข้อเสนอแนะใหม่เพื่อปรับปรุงงานและขยายเพิ่มโอกาสในอนาคตปัจจัยเข้าสู่องค์การมีความหลากหลายผลผลิตมีความคุ้มค่าถูกต้องสมบูรณ์สามารถรับผลผลิตได้ตรงเวลาติดตามผลผลิตได้ด้วยระบบตรวจสอบที่หลากหลายมีผลกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนใช้ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดบุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานและมีค่านิยมวัฒนธรรมที่ดีงามร่วมกันจรรงรักภักดีต่อองค์การสามัคคีและยอมรับเป้าหมายร่วมกันมีขวัญกำลังใจและความผูกพันที่ดีก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมีบรรยากาศแบบมิตรและการสื่อสารความหมายที่ดีในการทำงาน องค์การมีความมั่นคงอยู่รอดได้รับการรักษาบุคลากรไว้ได้อัตราความขัดแย้งการขาดงานและอุบัติเหตุในองค์การลดลงโดยมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

สรุป ประสิทธิภาพ ล้วนแต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้ที่มีความคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์การของประเทศต่างๆ จำนวนมากพบว่า ผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในแวดวงธุรกิจ

อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาลโรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ได้มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผล การปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การ สร้างตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมี

## ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องแยกออกเป็น ๓ เรื่อง คือ

๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

### ๒.๘.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งแต่ละเรื่องจะมีบริบทของผลการวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้ ดังนี้

**การุณันท์ รัตนแสนวงษ์** ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐ และภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่ามี ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่

- ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- ๒) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ
- ๓) การมีส่วนร่วม
- ๔) สถานภาพ และบทบาทสตรี และ

๕) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์<sup>๑๘๘</sup>

**ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์** วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา ประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบคือ องค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องมีความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างที่ดี และอุทิศตนแก่สถานศึกษามีศีลธรรม, จริยธรรม ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี ๔ ด้านคือ งานวิชาการ: มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของสถานศึกษาให้ความสำคัญเรื่องความโปร่งใสเกี่ยวกับงบประมาณ สามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และสนับสนุนครูอาจารย์ให้ได้รับการพัฒนา วิชาชีพต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย<sup>๑๘๙</sup>

**สมคิด สกกุลสถาปัตย์** วิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพ เชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สำคัญ กล่าว คือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นผู้เรียน

<sup>๑๘๘</sup> การ์ณันท์ รัตนแสนวงษ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๓.

<sup>๑๘๙</sup>ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์, รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘๖.



ผลผลิตที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต เหล่านี้มีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้<sup>๑๙๐</sup>

**จุฑารัตน์ นรินทร์** วิจัยเรื่องรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างการบริหารและลักษณะงานในระดับปานกลางในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านบุคลากรงบประมาณและทรัพยากรสารสนเทศในระดับมากผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างการบริหารมากที่สุด<sup>๑๙๑</sup>

**วรวิทย์ จินดาพล** ในงานวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ : กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๔ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โอโยอาศัยกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ ๖ ประการ คือ โครงสร้างองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการองค์การแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง ๔ แห่ง มีความตระหนักถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังต่อไปนี้ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยระบบเปิด ๒) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ควรใช้แนวความคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาคม ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้แนวความคิดการบริหารทุนมนุษย์ การบริหารเชิงระบบ และการบริหารเชิงรุก เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ๔) วัฒนธรรมองค์การ ควรใช้แนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาล ๕) การจัดการองค์การแบบเป็นทางการ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยใช้การสื่อสารทำความเข้าใจที่ชัดเจน ๖) โครงสร้างองค์การ ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และ

<sup>๑๙๐</sup>สมคิด สกุศลสถาปัตย์. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๐.

<sup>๑๙๑</sup>จุฑารัตน์ นรินทร์, รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๘.

ข้อบังคับ เพื่ออำนวยความสะดวกให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”<sup>๑๙๒</sup>

**ตารางที่ ๒.๑๖** สารสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์, ๒๕๕๖, หน้า ๑๘๓.	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่ามี ๕ ตัวชี้วัดได้แก่ ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๒) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ๓) การมีส่วนร่วม ๔) สถานภาพ และบทบาทสตรี และ ๕) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
ชวนพิศ เลียงประไพพันธ์, ๒๕๕๖, หน้า ๑๘๖.	การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบคือ องค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องมีความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างที่ดี และอุทิศตนแก่สถานศึกษามีศีลธรรม, จริยธรรม ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์
สมคิด สกุกสถาปัตย์, ๒๕๕๒, หน้า ๑๙๐.	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและ

<sup>๑๙๒</sup> วรวิทย์ จินดาพล, การเปลี่ยนแปลงขององค์กรวิชาชีพ : กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐๕.

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
	การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
<b>จุฑารัตน์ นิรันดร,</b> ๒๕๕๒, หน้า ๑๘๘.	องค์กรประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหาร เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างการบริหาร และลักษณะงาน
<b>วรวิทย์ จินดาพล,</b> ๒๕๕๐, หน้า ๒๐๕.	มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง ๔ แห่ง มีความตระหนักถึง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังต่อไปนี้ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๒) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) วัฒนธรรมองค์การ ๕) การจัดองค์การแบบเป็นทางการ ๖) โครงสร้างองค์การ ควรทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

### ๒.๘.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องประสิทธิผล

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลมาไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งแต่ละเรื่องจะมีบริบทของผลการวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีลักษณะที่คล้ายกันซึ่งสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้ ดังนี้

**สมคิด ดวงจักร** ในงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏการวิจัยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๒) เพื่อศึกษาการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ๓) เพื่อประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ๔) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลผลการวิจัยพบว่า ๑)การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัยและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ๒)ความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยปัจจัยหลักคือการบังคับใช้กฎหมายที่เป็นธรรม การสื่อสารและ

สมรรถนะของบุคลากร ๓)การประเมินนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลกระทบต่อความเชื่อถือของสังคมและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย ๔) ประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความสำเร็จคือ จริยธรรมาภิบาล ภาวะสมดุลของสิ่งแวดล้อม และเสรีภาพทางวิชาการ<sup>๑๙๓</sup>

**ปิติชาย ตันปิติ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวคิดเรื่องประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดและเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดอย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงินมองประสิทธิผลขององค์การ ในรูปของผลกำไร หรือผลตอบแทนจากการลงทุน สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตประสิทธิผลขององค์การ จะหมายถึงคุณภาพหรือ ปริมาณของผลผลิตที่อยู่ในรูปของสินค้า และหรือบริการ ในมุมมองของนักการศึกษาประสิทธิผล ก็คือ ประสิทธิภาพก็คือ คุณภาพการศึกษา หรือคุณภาพของนิสิตนักศึกษาที่จบ รวมถึงความพึงพอใจของครูและผู้ปกครอง<sup>๑๙๔</sup>

**นงลักษณ์ เรือนทอง** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลพบว่า

๑. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ คือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>๑๙๕</sup>

<sup>๑๙๓</sup>สมคิด ดวงจักร์,ประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ,วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,( บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ ,๒๕๕๖). หน้า ๒๕๕.

<sup>๑๙๔</sup>ปิติชาย ตันปิติ, การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ๒๕๕๐). หน้า ๒๓๔.

<sup>๑๙๕</sup>นงลักษณ์ เรือนทอง,รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕๐-๑๕๕.



**ปัทมปฏิพิมพ์าคม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขอโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๘ องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายในและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๑๙๖</sup>

**ดวงเนตร สำราญวงศ์** ในงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนสู่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการถ่ายโอนสถานศึกษาให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยศึกษาจากกรณีการถ่ายโอนสถานศึกษาให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในด้านการบริหารจัดการศึกษาและนำไปสู่การแสวงหาแนวนโยบายที่เหมาะสมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาได้แก่ขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการศึกษา โครงสร้างองค์กรและนักวิชาการศึกษาเพื่อรองรับภารกิจด้านการจัดการศึกษา<sup>๑๙๗</sup>

**ทรงราชย์ ไชยญาติ** ในงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพชุมชน ๒) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพชุมชน และ ๓) สังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การบรรลุเป้าหมายของศูนย์สุขภาพชุมชนไม่พบความแตกต่างของการให้บริการอย่างเป็นองค์รวม แต่เป็นการเน้นเฉพาะทางกาย สังคม และสภาพแวดล้อมยังขาดมิติทางด้านจิต

<sup>๑๙๖</sup>ปัทม ปฏิพิมพ์าคม,รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน,วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓๓.

<sup>๑๙๗</sup>ดวงเนตร สำราญวงศ์,ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนสู่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา,วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,๒๕๕๓), ๒๖๕.

วิญญูณ ทั้งนี้การให้บริการดำเนินการแบบผสมผสานและต่อเนื่องเป็นไปตามนโยบายการดำเนินงานของระดับประเทศและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง<sup>๑๔๘</sup>

ตารางที่ ๒.๑๗ สารสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
สมคิด ดวงจักร, ๒๕๕๖). หน้า ๒๕๕.	การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัยและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยปัจจัยหลักคือการบังคับใช้กฎหมายที่เป็นธรรม การสื่อสารและสมรรถนะของบุคลากร
ปิติชาย ตันปิติ, ๒๕๕๐, หน้า ๒๓๓.	ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวคิดเรื่องประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดและเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดอย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างกัน
นงลักษณ์ เรือนทอง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕๐-๑๕๕.	รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย
ปิลัญ ภูมิพิมาคม, ๒๕๕๐, หน้า ๒๓๓.	องค์ประกอบประสิทธิผลขอโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๘ องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร

<sup>๑๔๘</sup>ทรงราชย์ ไชยญาติ, ประสิทธิผลการบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๓.

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
	และการแก้ปัญหาภายใน และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดวงเนตร สำราญวงศ์, ๒๕๕๓), ๒๖๕.	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาได้แก่ขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการศึกษา โครงสร้างองค์กรและนักวิชาการศึกษาเพื่อรองรับภารกิจด้านการจัดการศึกษา
ทรงราชย์ ไชยญาติ, ,๒๕๕๓), หน้า ๒๔๓.	การบรรลุเป้าหมายของศูนย์สุขภาพชุมชนไม่พบความแตกต่างของการให้บริการอย่างเป็นองค์รวม แต่เป็นการเน้นเฉพาะทางกาย สังคม และสภาพแวดล้อมยังขาดมิติทางด้านจิตวิญญาณ ทั้งนี้การให้บริการดำเนินการแบบผสมผสานและต่อเนื่องเป็นไปตามนโยบายการดำเนินงานของระดับประเทศและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### ๒.๘.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสงขลไทย

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสงขลไทยมาไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งแต่ละเรื่องจะมีบริบทของผลการวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีลักษณะที่คล้ายกันซึ่งสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้ ดังนี้

**พระศรีวิราภรณ์** ศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทยในประเศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบอนาคตศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) หลักการ ประกอบด้วย หลักการบริหารมหาวิทยาลัยสงขล ๒) เป้าหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรและด้านสังคม ๓) แนวดำเนินการ ประกอบด้วย ด้านการบริหารองค์กร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนา การปกครองของสงขล และการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมการทำวิจัย และหลักสูตรพระพุทธศาสนา ผลการประเมิน

รูปแบบการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเหมาะสมตามลำดับ<sup>๑๙๙</sup>

**อำนาจ บัวศิริ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทยมีองค์ประกอบดังนี้ ๑. ภาวะการนำ มหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด ๒. หลักการมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติมีปรัชญาที่สะท้อนความเป็นนานาชาติ คือ "ปัญญาเป็นแสงสว่างแห่งโลก" มีวัตถุประสงค์และภารกิจเพื่อการศึกษาค้นคว้าวิจัย เผยแพร่วิชาการพระพุทธศาสนาของโลก ๓. โปรแกรม เริ่มเปิดหลักสูตรขั้นต้นระดับปริญญาตรีมีวิชาการพระพุทธศาสนาเป็นวิชาแกน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างองค์ความรู้และศึกษาวิชาการด้าน อื่น ๆ ๔. ทรัพยากร มีอาจารย์ทั้งพระสงฆ์และคฤหัสถ์ที่มาจากหลายประเทศมาปฏิบัติงานร่วมกัน อาจารย์มีพื้นความรู้ มีความเชื่อมั่นศรัทธาในศาสนาเป็นอย่างดี ๕. โครงสร้างภายใน มีการจัดองค์กรบริหารภายใน โดยมีกรรมการคณะต่าง ๆ แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบดำเนินกิจกรรมมหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบข้อ บังคับภายในเป็นของตนเอง การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติไปดำเนินการได้<sup>๒๐๐</sup>

**พระมหาสาคร ภักดินอก** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๖๔)” ผลการวิจัยพบว่าการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้าควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในทางการศึกษาที่สำคัญเช่นความเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแผนพัฒนาการอุดมศึกษาและความพร้อมในทุกด้านของมหาวิทยาลัยอย่างไรก็ตามในระยะที่ผ่านมาและปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางได้อย่างถูกต้องควรเดินหน้าต่อไปในอนาคตด้วยความคาดหวังที่สูงขึ้นในคุณภาพความก้าวหน้าและผลสำเร็จโดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าปรัชญาปณิธานวิสัยทัศน์พันธกิจยุทธศาสตร์ในแต่ละพันธกิจและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้เป็นธรรมาภิบาลการพัฒนากระบวนการประเมินตรวจสอบและประกันคุณภาพการสร้างเครือข่ายโดยเน้นเพิ่มการพัฒนา

<sup>๑๙๙</sup>พระศรีวิจิราภรณ์, อนาคตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทย, *วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๙๒.

<sup>๒๐๐</sup>อำนาจ บัวศิริ, การพัฒนาารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖๕.



ศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมที่จะทำงานและตำแหน่งวิชาการและเร่งสร้างเครือข่ายกับสถาบันอื่น ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ<sup>๒๐๑</sup>

**สมชาย พัทธเสน** ในงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน ทศวรรษหน้า : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา” พบว่า กลยุทธ์การผลิตบัณฑิต ได้แก่ ควรจัด หลักสูตรโดยรวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์เข้าร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรม และการตลาด พัฒนาคณาจารย์ผู้เรียน โดยเน้นการเรียนรู้อิงการใช้การวิจัยเป็นฐาน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหา เน้นวิธีคิด และรับผิดชอบต่อสังคมให้มาก พัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาค้นคว้า นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา การวิจัยได้แก่ ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ จัดหาแหล่งทุนสนับสนุนและสร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลการวิจัย สร้างสรรค์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอกประเทศ ส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและเชิง ธุรกิจ การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ รวบรวมมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นและของชาติไว้ในสำนักศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้ผู้เรียน ประชาชนมาเยี่ยมชมและศึกษา ค้นคว้า ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการรักษาวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิม ฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น สร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชนให้เกิดความรัก ความภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของ ศิลปวัฒนธรรมของชาติ กลยุทธ์การบริหาร ได้แก่ สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้โดยใช้หลักธรรมาภิบาลมา<sup>๒๐๒</sup>

**ตารางที่ ๒.๑๙** สารสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
พระศรีวชิราภรณ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๙๒)	รูปแบบอนาคตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) หลักการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ ๒)

<sup>๒๐๑</sup>พระมหาสาครภักดีนอก. ทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,๒๕๕๕), หน้า ๑๘๘.

<sup>๒๐๒</sup>สมชาย พัทธเสน, กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๖.

ผู้วิจัย	ข้อค้นพบ
	เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรและด้านสังคม ๓) แนว ดำเนินการด้านการบริหารองค์กร
อำนาจ บัวศิริ,  (๒๕๕๓. ๑๖๕)	รูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทยมีองค์ประกอบดังนี้ ๑. ภาวะการนำมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติมีสภามหาวิทยาลัยเป็น องค์กรบริหารสูงสุด ๒. หลักการมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติมี ปรัชญาที่สะท้อนความเป็นนานาชาติ คือ "ปัญญาเป็นแสงสว่าง แห่งโลก" มีวัตถุประสงค์และภารกิจเพื่อการศึกษาค้นคว้าวิจัย เผยแพร่วิชการพระพุทธศาสนาของโลก
พระมหาศรภักดีนอก,  (๒๕๕๕, หน้า ๑๘๘)	การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัยในทศวรรษหน้าควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายในทางการศึกษาที่สำคัญเช่นความเป็นอัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยแผนพัฒนาการอุดมศึกษาและความพร้อมในทุก ด้านของมหาวิทยาลัย
สมชาย พัทธเสน,  (๒๕๕๒, หน้า ๑๕๖)	กลยุทธ์การผลิตบัณฑิต ได้แก่ ควรจัดหลักสูตรโดยรวมศาสตร์ หลาย ๆ ศาสตร์เข้าร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการด้าน อุตสาหกรรมและการตลาด พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยเน้นการ เรียนรู้ใช้การวิจัยเป็นฐาน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหา เน้นวิจิต และรับผิดชอบต่อสังคมให้มาก

การศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดภาวะผู้นำ ที่ค่อนข้างกว้างขวางเป็นกระบวนการที่ผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและ  
คาดหวังผลลัพธ์ของการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าปกติ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจ  
และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กร การพยายามจูงใจ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่ง  
ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กร

และการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติทั้งในส่วนของผู้ตามและของ องค์กรโดยรวม ที่สูงขึ้น ผู้นำมีความเข้าใจและสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ กระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำผ่านกระบวนการในการ ฝึกอบรมซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวจำนวนมาก

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถาบันอุดมศึกษาหรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยนั้น ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้อง มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างที่ดี และอุทิศตนแก่สถานศึกษามีศีลธรรม, จริยธรรม ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ส่วนองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี ๔ ด้านคือ งานวิชาการ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจ ของสถานศึกษาให้ความสำคัญเรื่องความโปร่งใสเกี่ยวกับงบประมาณ สามารถตรวจสอบติดตามและ ประเมินผลได้ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และ สนับสนุนครุอาจารย์ให้ได้รับการพัฒนา วิชาชีพต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก ฝ่าย การผลิตบัณฑิตและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งเสริมการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยระดับนานาชาติ การบริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคมระดับชาติและนานาชาติการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สร้างกลยุทธ์และพัฒนา ระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

สรุปผล จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น แนวคิดภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างขวางเป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ในระดับที่ สูงขึ้นกว่าปกติ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กรการ พยายามจูงใจ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มี แรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเสริมสร้างการ ทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติทั้งในส่วนของผู้ตามและขององค์กรโดยรวม ที่สูงขึ้น ผู้นำมี ความเข้าใจและสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัย

ที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำผ่านกระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) การสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก้ปัญหาการสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สรุปการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
พบว่า มี ๕ องค์ประกอบ

ผลการสังเคราะห์ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
	Burns ๑๙๗๘	Robert ๑๙๙๙	Tichy & Devanna ๑๙๙๐	Tichy & Ulrich ๑๙๙๕	Bennis & Nanus ๒๕๔๒	Bass ๑๙๘๕	Bass & Avolio ๒๐๐๒	Michael Fullan ๒๐๐๖	Covey ๒๐๐๗	Hoy & Miskel ๒๐๐๑	Bass & Riggio ๒๐๐๖	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ ๒๕๕๘
๑.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๒.การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๓.การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๔.การสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๕.การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ๒.๙ สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

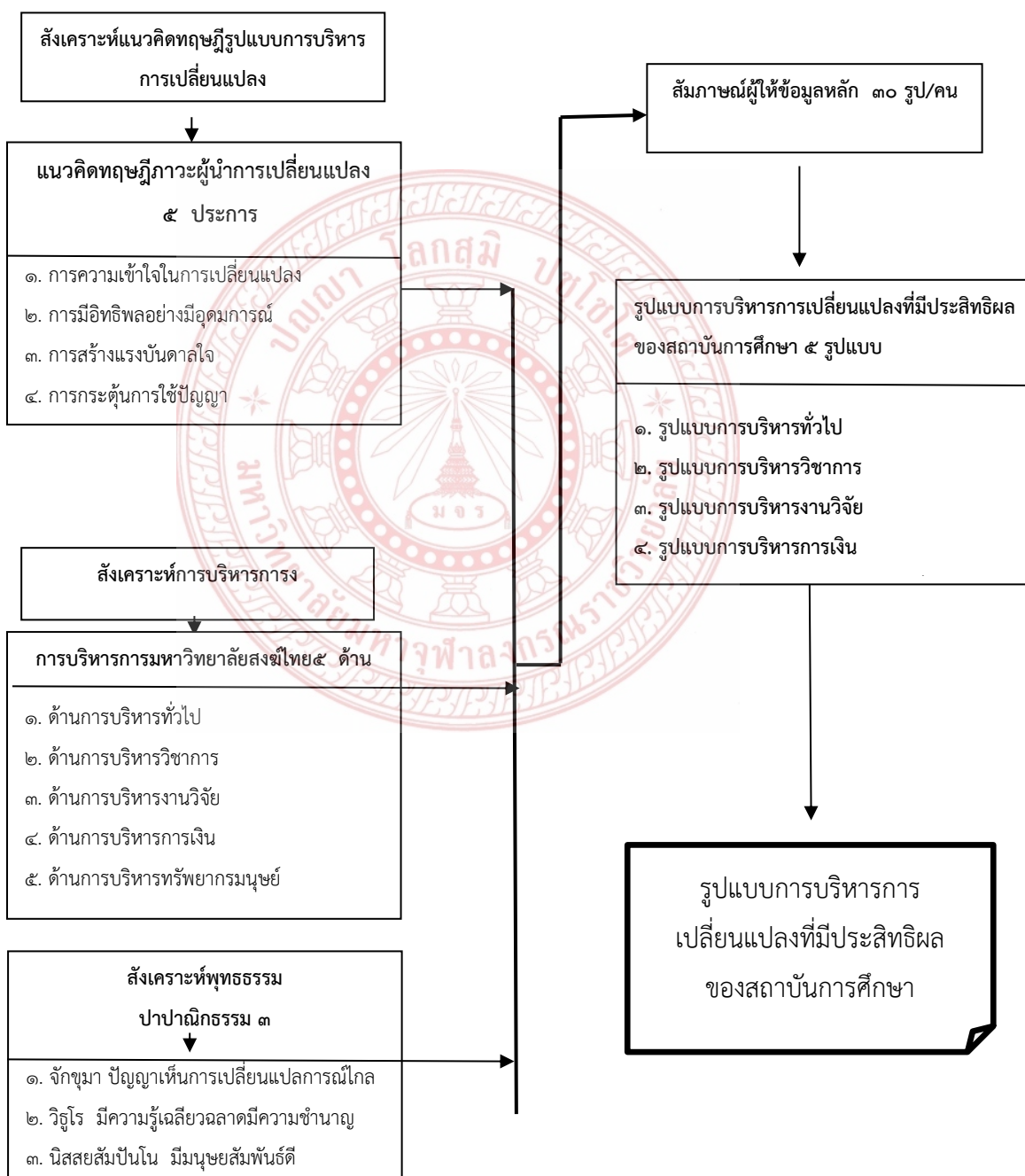
ที่มา : ผู้วิจัย ๒๕๕๘



๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาและเป็นฐานในการวิเคราะห์ แสดงผลเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎี (Theoretical Framework) ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๑๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยการใช้ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิจัยเชิงสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews)

#### ๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (criterion based selection) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลในเรื่องนั้นได้ลึกซึ้งที่สุด ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ส่วนกลาง ส่วนวิทยาเขต ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารหารระดับล่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ รูปและคน ดังนี้

๑. พระราชวรเมธี, ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
๒. พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
๓. พระสุวรรณเมธาภรณ์, ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
๔. พระราชวรมนี, ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
๕. พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่
๖. พระราชสิงหพรหมณี รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่
๗. พระราชเขมากร, ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่
๘. พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น
๙. พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช
๑๐. พระมหาสุทัศน์ ติสฺสรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกองวิชาการ
๑๑. พระมหาสุเทพ สุภณฺฑิตโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน
๑๒. พระสุธีธรรมานูวัตร, ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์

๑๓. พระครูโสภณพุทธิศาสตร์                      คณบดีคณะครุศาสตร์
๑๔. พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินันโท, ดร.   คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
๑๕. พระครูปริยัติกิตติธำรง, ผศ.ดร.           คณบดีคณะสังคมศาสตร์
๑๖. พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.           คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
๑๗. พระมหาสุทิตย์ อากาศโร, ดร.           ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์
๑๘. พระมหาไชว์ ทสสนิโย, ดร.           ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาฯ
๑๙. พระมหาไพรัชธรรมทีโป           ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
๒๐. พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ           ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน
๒๑. พระมหาศรีทน سماจาโร           ผู้อำนวยการกองแผนงาน
๒๒. พระมหาสาธิต สาธิตโต           ผู้อำนวยการกองกลาง
๒๓. นายสนธิ ไชยวงศ์คต           ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร
๒๔. รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่           ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
๒๕. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู           รองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าภาควิชาบริหาร  
การศึกษาและกิจการคณะสงฆ์และผู้อำนวยการ  
หลักสูตรพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
๒๖. ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก           หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์
๒๗. ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือตง           ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา
๒๘. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์           หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
๒๙. ผศ.ดร.โกนิภูฏ์ ศรีทอง           หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์
๓๐. ดร.แสวง นิลนามะ           หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา  
คณะพุทธศาสตร์

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ๑. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” เป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาคูณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีรายละเอียด ดังนี้ สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบัน โดยการแต่งตั้งหรือเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารองค์กรทางการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวม

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) นี้เป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการโดยใช้ประเด็น/แนวคำถามกว้าง ๆ เป็นการใช้คำถามนำไปสู่การสนทนาซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทกำหนดทิศทางสนทนาร่วมกับผู้สัมภาษณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำความเข้าใจประเด็นคำถามร่วมกัน ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะไม่ทำหน้าที่เพียงอ่านคำถาม อธิบายความหมายของคำถาม แล้วบันทึกคำตอบเท่านั้น แต่จะร่วมสนทนาให้ได้เรื่องราวมากขึ้นไปตามการเล่าเรื่องของผู้ให้ข้อมูลหลัก ภายใต้อารมณ์ที่ผ่อนคลายสบาย ๆ และเป็นส่วนตัว<sup>๑</sup> ทำให้ได้รับข้อมูลเพื่อการวิจัยเพิ่มเติมที่ถูกต้องและครอบคลุมในประเด็นการวิจัยลักษณะขอบแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

#### ๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

๑) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยจากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) สร้างเครื่องมือวิจัย

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) รับข้อเสนอแนะเครื่องมือการวิจัยมาปรับปรุงแก้ไข

๗) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้สัมภาษณ์จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

#### ๒. ลักษณะของเครื่องมือ

##### ๑) เครื่องมือสำหรับการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓๐ รูป/คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้

<sup>๑</sup>ทวีศักดิ์ นพเกษตร, วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร : โชคเจริญมาเก็ตติ้ง ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๘.



ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (criterion based selection) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลในเรื่องนั้นได้ลึกซึ้งที่สุด

## ๒) มีการดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษาคุณภาพดังต่อไปนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัย ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้ (face Validity : ความตรงเชิงพินิจ)
๒. สร้างแบบสัมภาษณ์สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาโครงการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อขอความเห็นชอบ
๓. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย
๔. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้
๕. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ รูป/คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (criterion based selection)

### ๒.๓ การสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง ( Structured selection interview)

เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ที่ได้มีการกำหนดหัวข้อศึกษาไว้อย่างกว้างๆ ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกและสามารถยืดหยุ่นหรือปรับปรุงคำถามได้ตลอดตามสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ โดยนำวัตถุประสงค์หลัก แยกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย ในวัตถุประสงค์ย่อยมีประเด็นต่างๆ แยกย่อยลงไปอีก แล้วนำไปสร้างเป็นเครื่องมือในภาคสนาม โดยประเด็นในการสัมภาษณ์

โดยสรุปแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นามสกุล อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน เป็นต้น

**ตอนที่ ๒** เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พุทธธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

#### (๓) เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ และภาพเคลื่อนไหว

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้อุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยบันทึกข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(๑) เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และเคลื่อนไหว

(๒) เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง ผู้วิจัยใช้เทคนิคนี้กับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ โดยมีกลุ่มอภิปรายประมาณ ๘ คนเพื่อเป็นการยืนยันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ส่วนประเด็นอภิปรายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย การสนทนากลุ่มนี้ผู้วิจัยได้ใช้พลวัตรของกลุ่มเป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น และทักษะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการใช้เครื่องมือนี้จะใช้ภายหลังที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวันที่ ๒ เดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ สถานที่ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ อาคารเรียนรวม โชนปี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ให้เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในขณะการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และเคลื่อนไหวตลอดเวลาสนทนากลุ่ม

#### ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้จำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ และจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

#### ๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย นโยบายและแผนการด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายงานการประเมินตนเอง (SAR) รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารการประชุมสัมมนา และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร

ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ทรงคุณวุฒิ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีขั้นตอน ดังนี้

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓๐ รูปหรือคน มีการบันทึกเสียงและจดบันทึกโดยใช้เวลาการสัมภาษณ์แต่ละท่านอยู่ระหว่าง ๓๐ นาที- ๑ ชั่วโมง

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ๒ วิธี คือ

วิธีที่ ๑ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การตีความ (interpretation)<sup>๒</sup> ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ที่ได้จดบันทึกไว้ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไป หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียน เป็นประโยคข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎี เพื่อตอบปัญหาของการวิจัยฉบับนี้

วิธีที่ ๒ เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)<sup>๓</sup> ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Research) ในการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้คำนึงถึงบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อความสำคัญอย่างย่ิงลึกซึ้ง และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปที่หนักแน่นที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการคิดวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อย่างพิถีพิถัน เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) คิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาที่ละประเด็นๆ

<sup>๒</sup>เบญญา ยอดดำเนิน-แอ้ตติง, การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย, (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, ซีโน พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

<sup>๓</sup>สุภางค์ จันทวานิช, วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 19. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐.

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา” การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยการใช้ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวินิจฉัยเชิงสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) ผู้วิจัยได้ศึกษาวินิจฉัยที่สังเคราะห์รวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไว้ ดังนี้

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา” เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาวินิจฉัยสภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ๒. เพื่อศึกษาวินิจฉัยแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ในการวิจัย คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากการกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (criterion based selection) ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน ๓๐ รูป/คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาสังเคราะห์เข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนำผลรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา มี ๕ รูปแบบ ๑) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป ๒) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ๔) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานงบประมาณ ๕) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้



## ๔.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของ สถาบันการศึกษา

### ๔.๑.๒ ประวัติและความเป็นมา<sup>๑</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยแห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาท สมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า มหาธาตุวิทยาลัย เมื่อปีพุทธศักราช ๒๔๓๐ และได้เปิดดำเนินการศึกษาเมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๔๓๒

ต่อมาได้ทรงเปลี่ยนจากมหาธาตุวิทยาลัยเป็น มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน พุทธศักราช ๒๔๓๙ แต่ยังคงจัดการศึกษาเฉพาะปริยัติธรรมแผนกบาลีเท่านั้น ยังมีได้ดำเนินการศึกษาในรูปแบบอุดมศึกษาหรือรูปแบบมหาวิทยาลัยตามพระราชประสงค์ของพระบาท สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

เพื่อสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเมื่อวันที่ ๙ มกราคม พุทธศักราช ๒๔๙๐ พระพิมลธรรม (ช้อย ฐานาทตตมหาเถร) อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุสมัยนั้น พร้อมทั้งพระเถรานุเถระฝ่ายมหานิกายจำนวน ๕๗ รูปได้ประชุมพร้อมกันที่ตำหนักสมเด็จพระเจ้า วัดมหาธาตุ ปรีक्षाหารหรือได้ข้อยุติที่จะเปิดการศึกษาในรูปแบบมหาวิทยาลัย เปิดรับผู้สนใจวิชาพระพุทธานุศาสตร์ปริยัติธรรมชั้นสูง ภาษาต่างประเทศและวิทยาการบางอย่างอันเป็นอุปกรณ์แก่การค้นคว้าหลักธรรมทางพระพุทธานุศาสตร์

พุทธศักราช ๒๔๙๐ ประกาศใช้ระเบียบมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดรับพระภิกษุสามเณรผู้สอบได้ตั้งแต่เปรียญธรรม ๔ ประโยคขึ้นไปเข้าศึกษา พระภิกษุสามเณรที่เข้าศึกษารุ่นแรกนี้มีจำนวน ๑๕๖ รูป เปิดการศึกษาเมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พุทธศักราช ๒๔๙๐ โดยจัดให้เรียนวิชาพื้นฐานเรียกว่าการศึกษาระดับชั้นอบรมพื้นฐานความรู้จนถึงขั้นเตรียมอุดมศึกษา เป็นเวลา ๔ ปี ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๔๙๐-๒๔๙๔ จากนั้นจึงให้เรียนต่อระดับปริญญาตรีในคณะพุทธศาสตร์ ซึ่งเปิดเป็นคณะแรก รับพระภิกษุสามเณรที่จบชั้นเตรียมอุดมศึกษานี้ และเป็นผู้สอบได้ตั้งแต่เปรียญธรรม ๕ ประโยคขึ้นไป จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าศึกษาปีแรกในคณะพุทธศาสตร์ ปีการศึกษา ๒๔๙๔ จำนวน ๑๖ รูป สำเร็จการศึกษา ในปี ๒๔๙๘ เป็นพุทธศาสตรบัณฑิตรุ่นแรก จำนวน ๖ รูป

พุทธศักราช ๒๔๙๐ ตั้งคณะพุทธศาสตร์

<sup>๑</sup>กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช ๒๕๕๗, (พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

พุทธศักราช ๒๕๐๕ ตั้งคณะครุศาสตร์

พุทธศักราช ๒๕๐๖ เปิดสอนหลักสูตรแผนกอบรมครุศาสนศึกษาระดับประกาศนียบัตร

พุทธศักราช ๒๕๑๒ มหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งเรื่อง การศึกษาของสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๒ จำนวน ๑๒ ข้อ สาระสำคัญของข้อ ๓ ระบุส่วนที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไว้ว่า “ให้การศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ซึ่งดำเนินการอยู่แล้ว เป็นการศึกษาของคณะสงฆ์”

พุทธศักราช ๒๕๑๖ ตั้งคณะเอเชียอาคเนย์ ต่อมาเปลี่ยนเป็นคณะมานุษยสังคมศาสตร์

พุทธศักราช ๒๕๒๑ ตั้งวิทยาเขตหนองคายที่วัดศรีสะเกษ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย โดยเปิด สอนระดับปริญญาตรีหลักสูตรคณะครุศาสตร์

พุทธศักราช ๒๕๒๖ แยกวิชาสายสังคมศาสตร์ออกจากคณะมานุษยสังคมศาสตร์ไปตั้ง คณะ สังคมศาสตร์และแยกวิชาสายภาษาศาสตร์ จิตวิทยาไปตั้งคณะมนุษยศาสตร์

พุทธศักราช ๒๕๒๗ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช องค์เอกอัคร ศาสนูปถัมภกรรัชกาลปัจจุบัน โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา พระราชบัญญัติ กำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการทางพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๒๗ โดยมาตรา ๔ (๓) กำหนดไว้ว่า “ให้ผู้ สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวิทยฐานะชั้นปริญญาตรี เรียกว่า “พุทธศาสตรบัณฑิต” ใช้ อักษรย่อว่า“พธ.บ.”

พุทธศักราช ๒๕๒๘ ตั้งวิทยาเขต ๒ แห่ง คือ (๑) ในวันที่ ๗ พฤษภาคม ตั้งวิทยาเขต นครศรีธรรมราช ที่วัดแจ้ง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ (๒) ในวันที่ ๓ ตุลาคม ตั้งวิทยาเขต เชียงใหม่ที่วัดสวนดอก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

พุทธศักราช ๒๕๒๙ ตั้งวิทยาเขต ๓ แห่ง คือ (๑) ในวันที่ ๓ ตุลาคม ตั้งวิทยาเขตขอนแก่น ที่ วัดธาตุ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ปัจจุบันย้ายที่ทำการไป ที่เลขที่ ๓๐ บ้านโคกสี ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น (๒) ในวันที่ ๓๐ ตุลาคม ตั้งวิทยาเขตนครราชสีมาที่วัดพระนารายณ์ มหาราช อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ปัจจุบันย้ายที่ทำการไปที่บ้านหัวถนน ถนนชาติพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และ (๓) ในเดือนธันวาคม ตั้งวิทยาเขตอุบลราชธานีที่วัดมหาวนาราม อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ปัจจุบันย้ายที่ทำการไปที่บ้านหมากมี ตำบลกระโสม อำเภอ เมือง จังหวัดอุบลราชธานี

พุทธศักราช ๒๕๓๐ สภามหาวิทยาลัย ประกาศใช้ระเบียบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหาร ๒๕๓๐ และตั้งวิทยาเขต ๒ แห่ง คือ (๑) ในวันที่ ๒๔ มีนาคม ตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ที่วัดศาลาลอย อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ปัจจุบันย้ายที่ทำการไปอยู่ที่

หมู่ที่ ๘ ตำบล นอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ และ (๒) ในวันที่ ๓๐ มีนาคม ตั้งวิทยาเขตแพร่  
ที่วัดพระบาทมิ่งเมือง อำเภอเมือง จังหวัดแพร่

พุทธศักราช ๒๕๓๔ ตั้งวิทยาเขตพะเยาที่วัดศรีโคมคำ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

พุทธศักราช ๒๕๓๕ ตั้งวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส ที่วัดมหาสวัสดิ์นาคพุดาราม อำเภอ  
พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

พุทธศักราช ๒๕๔๐ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช องค์เอกอัคร  
ศาสนูปถัมภกรัชกาลปัจจุบัน โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา  
พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็น  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๔ ตอนที่ ๕๑ ก ลงวันที่ ๑  
ตุลาคม พ.ศ.๒๕๔๐

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัย ได้ตั้งวิทยาลัยขึ้นอีก ๑๕ แห่ง โครงการขยายห้องเรียนในจังหวัด  
ต่างๆ ๕ แห่ง และหน่วยวิทยบริการ ๑๖ แห่ง

เพื่อให้การศึกษาวិชาการด้านพระพุทธศาสนาได้ขยายไปทั่วทุกมุมของโลก มหาวิทยาลัยยัง  
ได้รับ สถาบันการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ เข้าเป็นสถาบันสมทบอีกจำนวน ๗ แห่ง ประกอบด้วย

พุทธศักราช ๒๕๔๔ วิทยาลัยพระพุทธศาสนาตองกุก ซอนบอบ เกาหลีใต้

พุทธศักราช ๒๕๔๗ มหาปัญญาวิทยาลัย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

พุทธศักราช ๒๕๔๗ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชิน จู๋ ไต้หวัน

พุทธศักราช ๒๕๕๐ สถาบันพระพุทธศาสนานานาชาติศรีลังกา ประเทศศรีลังกา

พุทธศักราช ๒๕๕๑ ศูนย์การศึกษาพระอาจารย์พรหม ประเทศสิงคโปร์

พุทธศักราช ๒๕๕๑ วิทยาลัยพระพุทธศาสนา ประเทศสิงคโปร์

พุทธศักราช ๒๕๕๓ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา ธรรมะ เกท บูดาเปสต์ ประเทศฮังการี

๓.๑.๓ หลักสูตรและการเรียนการสอน

ก. ระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา

พุทธศักราช ๒๔๙๐ เปิดการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะพุทธศาสตร์ มีหลักสูตรปรับพื้น  
ฐานความรู้ของนิสิต ๒ ระดับ คือ ระดับพื้นฐานทั่วไปกับเตรียมอุดมศึกษา ต่อมา หลักสูตรนี้ได้พัฒนา  
เป็นโรงเรียนบาลีอบรมศึกษา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา และโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา ในปัจจุบัน  
โรงเรียนทั้ง ๓ นี้ อยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๐๖ เปิดสอนระดับ ป.กศ. และพุทธศักราช ๒๕๐๘ เปิดสอนระดับ ป.กศ.  
สูง ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยไม่ได้เปิดสอนหลักสูตรนี้แล้ว

พุทธศักราช ๒๕๓๖ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร (วิชาชีพรู) (ปัจจุบันพัฒนามา  
เป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพรู)

พุทธศักราช ๒๕๔๗ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร สาขาวิชาบริหารกิจการคณะสงฆ์ รับ  
พระ ภิกษุสามเณรเข้าเรียน สำหรับพระภิกษุสามเณรผู้จบการศึกษานักธรรมชั้นเอก เมื่อจบการศึกษา  
แล้วจะได้รับประกาศนียบัตรและสามารถใช้เป็นวุฒิการศึกษาเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีใน  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรประกาศนียบัตร จำนวน ๑๑ หลักสูตร คือ

- (๑)บริหารกิจการคณะสงฆ์ (๒)ภาษาจีน  
(๓)ภาษาบาลี (๔)ภาษาอังกฤษ  
(๕)ภาษาไทย (๖)ภาษาญี่ปุ่น  
(๗)การปฏิบัติวิปัสสนาภาวนา (๘)พระพุทธศาสนา  
(๙)พระธรรมทูต (๑๐)วิชาการเทศนา  
(๑๑) การสอนศีลธรรมในโรงเรียน

ข. ระดับอุดมศึกษา

๑) ระดับปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนระดับปริญญาตรีตั้งแต่พุทธศักราช  
๒๔๙๐ เป็นต้นมา ปัจจุบันเปิดสอนใน ๔ คณะ มีหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต รวม ๒๖ สาขาวิชา คือ  
คณะพุทธศาสตร์ ๑๒ สาขาวิชา คณะครุศาสตร์ ๔ สาขาวิชา คณะมนุษยศาสตร์ ๔ สาขาวิชา และ  
คณะสังคมศาสตร์ ๖ สาขาวิชา โดยหลักสูตรทั้งหมดนี้ ยังได้เปิดสอนที่วิทยาเขต วิทยาลัย โครงการ  
ขยายห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ และสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัย  
หลักสูตรคณะพุทธศาสตร์

- (๑) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (๒) สาขาวิชาศาสนา  
(๓) สาขาวิชาปรัชญา (๔) สาขาวิชาบาลีพุทธศาสตร์  
(๕) สาขาวิชาภาษาบาลี (๖) สาขาวิชาบาลีสันสกฤต  
(๗) สาขาวิชามหายานศึกษา (๘) สาขาวิชาพุทธศิลปกรรม  
(๙) สาขาวิชา Mahayana Studies  
(๑๐) สาขาวิชา Buddhism and Management  
(๑๑) สาขาวิชา Chinese Buddhism(๑๒) สาขาวิชา Buddhist Leadership

หลักสูตรคณะครุศาสตร์

- (๑) สาขาวิชาสังคมศึกษา (๒) สาขาวิชาการสอนภาษาไทย  
(๓) สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ  
(๔) สาขาวิชาการสอนพระพุทธศาสนาและจิตวิทยาการแนะแนว

หลักสูตรคณะมนุษยศาสตร์



- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| (๑) สาขาวิชาภาษาไทย  | (๒) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ   |
| (๓) สาขาวิชาจิตวิทยา | (๔) สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา |

หลักสูตรคณะสังคมศาสตร์

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| (๑) สาขาวิชารัฐศาสตร์            | (๒) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ |
| (๓) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ    | (๔) สาขาวิชาสังคมวิทยา       |
| (๕) สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ | (๖) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์      |

๒) ระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนระดับปริญญาโท ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๕๓๑ เป็นต้นมา ปัจจุบัน มีหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน ๑ หลักสูตรและหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน ๒๒ สาขาวิชา

หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต

หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| (๑) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา                          | (๒) สาขาวิชาปรัชญา             |
| (๓) สาขาวิชาธรรมนิเทศ                             | (๔) สาขาวิชาวิปัสสนาภาวนา      |
| (๕) สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ                      | (๖) สาขาวิชามหาดานศึกษา        |
| (๗) สาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา                       | (๘) สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา   |
| (๙) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา                     |                                |
| (๑๐) สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว         |                                |
| (๑๑) สาขาวิชาชีวิตและความตาย                      |                                |
| (๑๒) สาขาวิชาพุทธศาสตร์และศิลปะแห่งชีวิต          |                                |
| (๑๓) สาขาวิชาภาษาศาสตร์                           | (๑๔) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ |
| (๑๕) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์                     | (๑๖) สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา      |
| (๑๗) สาขาวิชาการพัฒนาสังคม                        |                                |
| (๑๘) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การพัฒนาเชิงพุทธ          |                                |
| (๑๙) สาขาวิชาสันติศึกษา                           |                                |
| (๒๐) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (International Program)   |                                |
| (๒๑) สาขาวิชาอาเซียนศึกษา (International Program) |                                |
| (๒๒) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (International Program) |                                |

๓) ระดับปริญญาเอก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดสอนระดับปริญญาเอก ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๕๔๓ เป็นต้นมา ปัจจุบัน มีหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต จำนวน ๙ สาขาวิชา คือ

- (๑) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
- (๒) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (International Program)
- (๓) สาขาวิชาปรัชญา
- (๔) สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา
- (๕) สาขาวิชาภาษาศาสตร์
- (๖) สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
- (๗) สาขาวิชาบาลีพุทธศาสตร์
- (๘) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
- (๙) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๓.๑.๔ ส่วนงานที่จัดการศึกษาในสวนกลาง

ก. คณะพุทธศาสตร์ มี ๓ ภาควิชา ประกอบด้วย

- ภาควิชาพระพุทธศาสนา
- ภาควิชาศาสนาและปรัชญา
- ภาควิชาบาลีและสันสกฤต

ข. คณะครุศาสตร์ มี ๓ ภาควิชา ประกอบด้วย

- ภาควิชาบริหารการศึกษา
- ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว
- ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

ค. คณะมนุษยศาสตร์ มี ๓ ภาควิชา ประกอบด้วย

- ภาควิชาภาษาไทย
- ภาควิชาภาษาต่างประเทศ
- ภาควิชาจิตวิทยา

ง. คณะสังคมศาสตร์ มี ๔ ภาควิชา ประกอบด้วย

- ภาควิชารัฐศาสตร์
- ภาควิชาเศรษฐศาสตร์
- ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
- ภาควิชานิติศาสตร์

๓.๑.๕ ส่วนงานที่จัดการศึกษาในระดับวิทยาเขต วิทยาลัย โครงการขยายห้องเรียน  
หน่วยวิทยบริการและสถาบันสมทบ

ก. วิทยาเขต

- ๑) วิทยาเขตหนองคาย
- ๒) วิทยาเขตนครศรีธรรมราช
- ๓) วิทยาเขตเชียงใหม่
- ๔) วิทยาเขตขอนแก่น
- ๕) วิทยาเขตนครราชสีมา
- ๖) วิทยาเขตอุบลราชธานี
- ๗) วิทยาเขตแพร่
- ๘) วิทยาเขตสุรินทร์
- ๙) วิทยาเขตพะเยา
- ๑๐) วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม

ข. วิทยาลัย

- ๑) วิทยาลัยสงฆ์นครพนม
- ๒) วิทยาลัยสงฆ์เลย
- ๓) วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน
- ๔) วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
- ๕) วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช พิษณุโลก
- ๖) วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์
- ๗) วิทยาลัยสงฆ์ปัตตานี
- ๘) วิทยาลัยสงฆ์นครน่านเฉลิมพระเกียรติ
- ๙) วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร
- ๑๐) วิทยาลัยสงฆ์เข็ยงราย
- ๑๑) วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง
- ๑๒) วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ
- ๑๓) วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ
- ๑๔) วิทยาลัยพระธรรมทูต

ค. โครงการขยายห้องเรียน

- ๑) ห้องเรียนวิทยาเขตขอนแก่น  
บ้านท่าเยี่ยม ตำบลนิเวศน์ อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด
- ๒) ห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์  
วัดไพโรสถ์ศักดาราม ตำบลหล่มสัก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์

๓) ห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์

วัดพิบูลทอง ตำบลพิบูลทอง อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี

๔) ห้องเรียนวิทยาเขตนครศรีธรรมราช

วัดพัฒนาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัด

สุราษฎร์ธานี

๕) ห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์

วัดไชยชุมพลชนะสงคราม ตำบลบ้านใต้ อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี

ง. หน่วยวิทยบริการ

๑) หน่วยวิทยบริการคณะพุทธศาสตร์

วัดหงษ์ประดิษฐาราม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

๒) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี

๓) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดพระรูป อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

๔) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดใหญ่อินทาราม (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

๕) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดป่าประดู่(พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัด ระยอง

๖) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดไร่ขิง (พระอารามหลวง) อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

๗) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

๘) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดป่าเลไลยก์วรวิหาร อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

๙) หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์

วัดสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว

๑๐) หน่วยวิทยบริการวิทยาเขตขอนแก่น

วัดอภิสิทธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

๑๑) หน่วยวิทยบริการวิทยาเขตนครราชสีมา

วัดชัยภูมิวนาราม อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ



- ๑๒) หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช  
วัดท่านา อำเภอมือง จังหวัดตาก
- ๑๓) หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช  
วัดหมอนไม้ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิติถ์
- ๑๔) หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
วัดหนองขุนชาติ อำเภอมือง จังหวัดอุทัยธานี
- ๑๕) หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
วัดบรมธาตุ อำเภอมือง จังหวัดกำแพงเพชร
- ๑๖) หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
วัดพุกษะวันโชติการาม อำเภอมิตพานหิน จังหวัดพิจิตร

จ. สถาบันสมทบ

- ๑) วิทยาลัยพระพุทธรศาสนาตองกุก ซอนบอบ ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี
- ๒) มหาปัญญาวิทยาลัย วัดถาวราราม อำเภอมิตใหญ่ จังหวัดสงขลา
- ๓) มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยจีน จู่ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (ไต้หวัน)
- ๔) สถาบันพระพุทธรศาสนาานาชาติศรีลังกา ประเทศศรีลังกา
- ๕) วิทยาลัยพระพุทธรศาสนา ประเทศสิงคโปร์
- ๖) ศูนย์การศึกษาพระอาจารย์พรหม ประเทศสิงคโปร์
- ๗) มหาวิทยาลัยพระพุทธรศาสนา ธรรมะ เกท บูดาเปสท์ ประเทศฮังการี

๓.๑.๖ ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย



เป็นพระจุลมงกุฎ (พระเกี้ยว) เปล่งรัศมี เป็นส่วนพระราชลัญจกรประจำพระองค์  
พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ตรงฐานพระเกี้ยวมี  
อักษรย่อ ม จ รหมายถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประดิษฐานอยู่ตรงกลางของ  
ธรรมจักร ที่ขอบกลางด้านบนของธรรมจักร มีอักษรภาษาบาลีว่า ปณญาลอกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญา  
เป็นแสงสว่างในโลกหมายถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะอำนวยแสงสว่างทางปัญญา  
ให้แก่ชาวโลก ที่ขอบ กลางด้านล่างมีอักษรชื่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ลักษณะงานที่ต้องใช้ตราสัญลักษณ์นี้

๑. งานด้านเอกสารตามระบบงานสารบรรณ
๒. งานด้านทะเบียนการศึกษา
๓. งานด้านการออกหลักฐานสำคัญของมหาวิทยาลัย



๓.๑.๗ เข็มสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย

เป็นพระจุลมงกุฏ (พระเกี้ยว) เปล่งรัศมี เป็นส่วนพระราชสัญลักษณ์ประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ด้านหลังพระเกี้ยวมีธรรมจักร ตรงฐานของพระเกี้ยวมีอักษร ม จ ร เป็นชื่อย่อ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย และข้างล่างสุด มีอักษรชื่อมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

ลักษณะงานที่ต้องใช้เข็มสัญลักษณ์นี้ ๑. ใช้เป็นเข็มสัญลักษณ์ระดับ ๒. ใช้เป็นเข็มสัญลักษณ์ระดับปริญญาบัตร ๓. ใช้เป็นเครื่องหมายในกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

๓.๑.๘ สีและดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย

๑) สีประจำมหาวิทยาลัย คือ สีชมพู ๒) ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย คือ ดอกโกศก

๓.๑.๙ สุภาชิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๑) สุภาชิตประจำมหาวิทยาลัย ปัญญาโลกสมิ ปชโชโต ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก  
 ๒) ปรัชญาของมหาวิทยาลัย จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม ๓) ปณิธานของมหาวิทยาลัย ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ๔) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติโดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน ๕) พันธกิจของมหาวิทยาลัย  
 ผลิตบัณฑิต วิจัยและพัฒนา ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

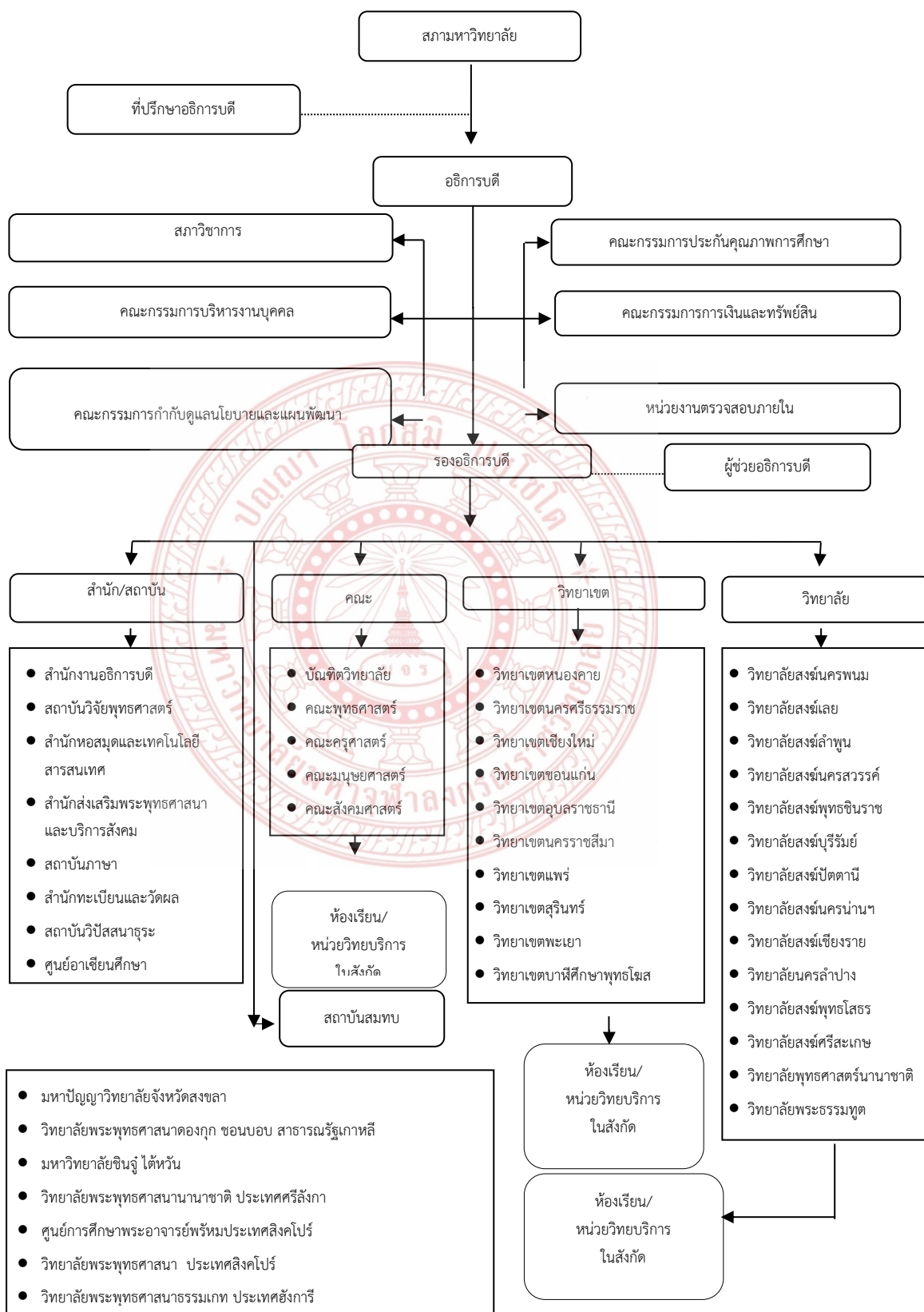
๓.๑.๑๐ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและอัตลักษณ์บัณฑิต

- ๑) เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา
- ๒) อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ประยุกต์พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม
- ๓) อัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัย มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา

๓.๑.๑๑. การบริหารงานและโครงสร้างองค์กร

๑) การบริหารงาน มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แห่งคณะสงฆ์ไทย ฝ่ายมหานิกาย การบริหารและการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางกฎหมายทั้งกับรัฐบาลและคณะสงฆ์ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด

๒) โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ผู้วิจัยได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแล้วต่อไปนี้จะศึกษา แนวคิดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ของอธิการบดีซึ่งแนวคิดจะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับที่ ๑๑ ดังต่อไปนี้

#### ๔.๒ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์

สร้างมหาจุฬาด้วยความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์(Stratgy) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วง ๒๐ ปีที่ผ่านมาจนกระทั่งเรามีวันนี้ที่วังน้อย เพื่อที่ว่าพวกเราทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะได้นำไปประยุกต์ใช้พัฒนาส่วนงานของเราให้ดียิ่งขึ้นโดยกระจายการพัฒนาให้ เกิดพร้อมกันทุกภาคส่วนตั้งแต่วิทยาเขตลงไปจนถึงหน่วยวิทยบริการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศหลาย คนมาเห็นสถานที่แห่งนี้แล้วตั้งคำถามว่าพวกเราสร้างมหาจุฬาที่วังน้อยได้ ยิ่งใหญ่และงดงามขนาดนี้ได้อย่างไร ผมขอตอบว่าพวกเราสร้างมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยด้วยความคิดเชิงยุทธศาสตร์หรือความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) พระพุทธเจ้าตรัสว่า “จิตเตนนิยตี โลโก โลกมฺหฺนํไปตฺวํคฺคํ” ถ้าเราปรับความคิดให้ถูกต้อง เราจะหมุนโลกนี้ได้ เหมือนกับที่อาคิมิเดส (Archimedes) เจ้าของทฤษฎีคานงัด บอกว่าไม่มีอะไรที่เขาจัดไม่ได้ ต่อให้ของหนักที่สุดก็จัดได้ตามทฤษฎีของเขา ถ้าเขามีที่ยืนอยู่นอกโลกตรงไหนก็ได้ เขาจะใช้คานงัดคึดโลกนี้กระเด็นออกไป นี่แหละที่ว่าโลกหมุนไปตามความคิด โลกหมุนไปในทางเดียวกันเพราะความคิด โลกชนกันพินาศวอดวายก็เพราะความคิดพระ พุทธศาสนาเรียกระบบความคิดว่าทฐิ เมื่อปรับทฐิความเห็นให้ถูกต้อง โลกก็หมุนไปถูกต้อง ถ้าเราสามารถปรับทฐิของคนนับหมื่นนับแสนให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ มันจะเกิดพลังมหาศาล อย่างที่พวกเราอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนหมื่นวันนี้ในฐานะผู้บริหาร คณาจารย์ หรือนิสิตของมหาวิทยาลัยหรือในฐานะครูพระสอนศีลธรรม เมื่อใจเราวมเป็นหนึ่ง คือปรับทฐิหรือทัศนคติให้ตรงกันได้แล้ว คนหมื่นคนก็จะทำงานประสานกลมเกลียวกันเหมือนคนคนเดียว ถ้าเราร้อยใจหมื่นดวงให้เป็นดวงเดียว อะไรก็เกิดขึ้นได้ ปาฏิหาริย์ ก็เกิดขึ้นได้ เหมือนการสร้างมหาจุฬาที่วังน้อยนี้ซึ่งหลายคนเคยบอกว่าเป็นไปไม่ได้ แต่วันนี้มันเป็นไปได้แล้วเพราะอะไร ก็เพราะความคิดเชิงกลยุทธ์<sup>๒</sup>

ก่อนที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะย้ายสำนักงานใหญ่มาที่วังน้อยที่นี้เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๑ มหาวิทยาลัยตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่วัดมหาธาตุ กรุงเทพมหานคร เรามี

<sup>๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์, ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔) หน้า ๖๐-๖๑.



ป้ายมหาวิทยาลัยหนึ่งป้ายพร้อมอาคารหนึ่งหลัง นั่นคือบ้านเก่าของเรา อาคาร ที่นั่งดงามแต่คับแคบ เพราะเรามีนิสิตและคณาจารย์ส่วนกลางจำนวนมาก เราอยู่ที่บ้านเก่าอย่างแออัดคับแคบเหมือนปลาใหญ่อยู่ในสระเล็ก มันจะว่ายไปไหนมาไหนก็ไม่ได้ พอเราจับปลามาปล่อยในสระใหญ่ที่วังน้อย ปลาว่ายได้และหายใจโล่งอกตอน ที่เราอยู่รวมกันที่วัดมหาธาตุ ผมได้ยินพวกเราถกเถียงกัน ในที่ประชุมว่าใครจะอยู่ห้องไหน มุมไหน เราแบ่งสันปันส่วนสำนักงานกันไม่ลงตัว เพราะมีสถานที่จำกัด ผมเคยตั้งข้อสังเกตตั้งแต่เรายังไม่มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเป็นของเรา เองว่า มหาจุฬาฯ ตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาไม่กี่เดือน เอกสารและบุคลากรก็ขยายเต็มห้อง จนล้นออกมาตรงนั้นตรงนี้ ผมนึกอิจฉาริษยาว่าชาวมหาจุฬาฯ มีศักยภาพที่จะพัฒนางานได้เป็นอย่างดี ขออย่างเดียวคือให้เขามีโอกาสคือมีสถานที่ทำงานที่เป็นสัปปายะ ผมเชื่อมั่นอย่างนี้ตั้งแต่สมัยที่ผมเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ในฐานะฝ่ายวางแผน ผมต้องคิดฝันล่วงหน้า ผมไม่สงสัยในศักยภาพ ความสามารถฝีมือ สติปัญญา น้ำใจและความใจถึงของพวกเราชาวมหาจุฬาฯ ตอนนั้นเรายังทำอะไรไม่ได้ เพราะเรายังไม่มีเวทีเป็นของเราเอง เราไร้สวยแต่ไม่มีเวทีให้รำ เราแสดงดีแต่ไม่มีโอกาสได้แสดง ตอนนั้นผมจึงใฝ่ฝันว่าถ้าผมมีโอกาสเมื่อไร ผมจะสร้างเวทีให้พวกเราชาวมหาจุฬาฯ ได้แสดงฝีมือกันอย่างเต็มที่ แต่โอกาสที่เรารอคอยก็มาไม่ถึงสักที จนกระทั่งเราต้องสร้างโอกาสขึ้นมาเองด้วยการผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ตอน ที่พวกเราผลักดันพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ใกล้เคียงก็มีคนสบประมาทพวกเราคือข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนหนึ่งในกรมการ ศาสนาสมัยนั้นไปฟ้องพระเถระผู้ใหญ่ว่าถ้ามหาจุฬาฯ มีพระราชบัญญัติเป็นของตนเองจะยุ่งกันใหญ่เพราะพระสงฆ์ทำงานไม่เป็น เจ้าประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ วัด สระเกษราชวรวิหาร รู้สึกห่วงใยพวกเราจึงได้เรียกผมไปเตือนว่ามีคนเขาสบประมาทพวกท่านว่าพระ สงฆ์ทำงานไม่เป็น เพราะฉะนั้นท่านต้องระวังอย่าให้ล้มเหลวเพราะจะเสียหายไปถึงคณะสงฆ์โดยรวม คำเตือนนั้นยังก้องอยู่ในหูของผมจนทุกวันนี้ ความ สำเร็จของพวกเราในวันนี้เป็นการลบล้างคำสบประมาทที่ว่าพระสงฆ์ทำงานไม่เป็น พวกเราชาวมหาจุฬาฯ ได้พิสูจน์ให้ชาวโลกเห็นว่าพระสงฆ์ไทยสามารถทำงานระดับ ชาติและระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดีขอเพียงแต่ให้มีโอกาสและมีเวทีในการแสดงออก วันนี้ มีครูพระสอนศีลธรรมจำนวนมากอยู่ในห้องประชุมนี้ ผมขอตั้งข้อสังเกตว่าตอนนี้ คำสบประมาทได้ย้ายไปลงที่ครูพระสอนศีลธรรมใน โรงเรียนว่าพระสงฆ์สอนเด็กไม่เป็นจึงทำให้วิชา พระพุทธศาสนาเป็นเรื่องน่า เบื่อสำหรับเด็กในโรงเรียน คำสบประมาทแบบนี้เคยมีมาแล้วเมื่อพระสงฆ์ได้รับนิมนต์ให้ไปสอนในโรงเรียน เป็นครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ ๕ แต่ในสมัยรัชกาลต่อมาพระสงฆ์ก็หยุดไปสอนในโรงเรียนเพราะมีเสียงค้านว่าพระสงฆ์สอนได้แต่เด็กผู้ชาย แต่สอนเด็กผู้หญิงไม่ได้ ครู ประจําการจึงดึงงานสอนทั้งหมดไปจากพระสงฆ์ พระสงฆ์จึงว่างงานในการสอนศีลธรรมในโรงเรียนไปเกือบหนึ่งร้อยปี จนกระทั่งเมื่อสามปีที่ผ่านมา รัฐบาลบอกให้มหาจุฬาฯ ช่วยเป็นคนกลาง

นิมนต์พระสงฆ์ ๒๐,๐๐๐ รูปไปสอนวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียน พวกเราก็รับหน้าที่เป็นคนกลางให้ แต่ผมก็ห่วงลึกๆ ว่าถ้าพระสงฆ์ล้มเหลวในการสอนศีลธรรมในโรงเรียนครั้งนี้<sup>๓</sup>

### มาเรียนเพื่อรู้ จบไปเป็นผู้ให้บริการ

พระสงฆ์ในอนาคตก็จะหมดโอกาสที่จะเข้าไปสอนศีลธรรมในโรงเรียนและอาจจะต้องรออีก ๒๐๐ ปีก่อนที่พระสงฆ์จะได้กลับเข้าไปสอนศีลธรรมในโรงเรียน พระสงฆ์ในอนาคตคงจะสวดร่ำนพวกท่านว่าสอนศีลธรรมในโรงเรียนแบบไหน จึงทำให้โรงเรียนกลายเป็นเขตปลอดครูพระสอนศีลธรรมขึ้นมาได้ ดังนั้น เพื่อลบล้างคำสบประมาทที่มีต่อครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาจุฬาฯ ต้องเป็นคนกลางที่เร่งพัฒนาศักยภาพของเราด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้พวกท่าน ทางที่ดีคือพวกท่านเข้าเรียนมหาจุฬาฯ เริ่มจากหลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์หรือ ปบส. เมื่อเรียนมหาจุฬาฯ แล้วท่านจะรู้ว่ามหาจุฬาฯ ไม่ได้สอนแค่ความรู้วิชาการ แต่ยังปลูกฝังให้มีจิตสำนึกสาธารณะในการเป็นผู้ให้เป็นผู้เสียสละดังคำกล่าวที่ว่า “Come to learn, leave to serve” แปลว่า “มาเรียนเพื่อรู้ จบไปเป็นผู้ให้บริการ” นี่ คือสิ่งที่มหาจุฬาฯ สั่งสอนอบรมนิสิตติดต่อกันมากกว่าหกสิบปีจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัย พวกเรามีความสุขในฐานะเป็นผู้ให้ เราไม่เคยถามว่าให้แล้วเราจะได้อะไร เพราะการให้เป็นความสุขอยู่ในตัวเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “มณาปะทายี ลภเต มณาปะ” แปลว่า “ให้สิ่งที่น่าพอใจแก่เขา เราก็ได้สิ่งที่น่าพอใจตอบ” เราสร้างอาคารใหญ่โตที่วังน้อยโดยไม่ได้คิดหวังไม่ให้ใครเข้ามาใช้ เราประกาศมาตลอดว่าที่นี่สร้างมาด้วยแรงศรัทธาของประชาชน คนทั่วไปจึงเข้ามาใช้ได้ ขอให้มาใช้กันเถอะ ที่นี่เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ พระสงฆ์ทุกรูปจึงมีสิทธิเข้ามาใช้ และ ไม่ใช่เฉพาะพระสงฆ์ไทยเท่านั้น พระสงฆ์ทั่วโลกก็เข้ามาใช้ได้ นี่คือสมบัติของพระศาสนาที่สร้างมาด้วยเงินบริจาคของประชาชนร้อยละ ๖๐ และด้วยงบประมาณจากรัฐบาลอีกร้อยละ ๔๐ เมื่อ เราสร้างมหาจุฬาฯ ที่วังน้อยขึ้นมาได้ดังมาอย่างที่เราเห็นอยู่นี้ เราจึงทำพิธีเปิดมหาวิทยาลัยให้ยิ่งใหญ่เพื่อจะประกาศให้คนทั้งหลายเข้ามา ใช้ศึกษาและปฏิบัติธรรม ปรากฏว่าทุกวันนี้อาคารหอพักถูกจองกันล่วงหน้าหลายเดือนโดยส่วนราชการต่างๆ ที่นำบุคลากรเข้ามาปฏิบัติกรรมฐาน นี่เป็นกิจกรรมหนึ่งในการให้บริการวิชาการแก่สังคมของพวกเรา เพราะเหตุที่พวกเราชาวมหาจุฬาฯ มีจิตอาสาชอบเสียสละเพื่อส่วนรวมดังกล่าวมา เวลาที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มาประเมินมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าเราได้คะแนนประเมินสูงมากในด้านการบริการสังคม แม้อันดับความเป็นเลิศทางวิชาการ เราอาจจะไม่เลิศเลอนัก แต่ในเรื่องน้ำใจเสียสละและจิตอาสา เราไม่แพ้ใครในโลก ผมใช้คำว่าในโลกเพราะตลอดระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมาผมได้เห็นพวกเราจัดงานระดับโลก ตั้งแต่การจัด

<sup>๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์, (๒๕๕๔) อ้างแล้ว หน้า, ๖๓-๖๔.

ประชุมสุดยอดผู้นำชาวพุทธโลก (Buddhist Summit) ในปี ๒๕๕๓ จนถึงการจัดกิจกรรมนานาชาติ เนื่องในวันวิสาขบูชาโลกในปัจจุบัน เรา ทำงานกันอย่างทุ่มเทหาหนทางค่า จนถึงขนาดที่ว่าชาว ต่างประเทศประหลาดใจที่เห็นพระสงฆ์ไทยเสียสละทำงานกัน อย่างจริงจัง พวกเขาถามอภินิหารบิดว่า ท่านสอนกันอย่างไรจึงได้ผลผลิตอย่างนี้ พวกเขาอยากให้เราไปผลิตบัณฑิตแบบเดียวกันนี้ให้เขาบ้าง จึงมาสมัครเป็นสาขา ของมหาจุฬาฯ นี่คือการมาของสถาบันสมทบในต่างประเทศ ในปัจจุบันมหาจุฬาฯ มีสถาบันสมทบในต่างประเทศ ๕ แห่ง คือเกาหลีใต้ ไต้หวัน สิงคโปร์ ศรีลังกา และฮังการี อีกเรื่อง หนึ่งเกี่ยวกับจุดแข็งของมหาจุฬาฯ ที่พวกเราควรตระหนักให้ดีกว่าก็คือว่า พระมหาเถระชาวต่างประเทศ หลายรูป โดยเฉพาะพระศรีธัมมานันตะ (K. Sri Dhammananda) ซึ่ง เป็นพระสงฆ์ชาวศรีลังกาประจำ อยู่มาเลเซียได้แสดงความรู้สึภภาคภูมิใจที่ได้ รับปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหา จุฬาฯ ในการเข้าร่วมพิธีประสาทปริญญาของมหาจุฬาฯ นั้น ท่านได้เห็นพระบัณฑิตหลายพันรูปเข้า แดงรับปริญญาพร้อมกับท่าน ภาพที่พระสงฆ์จำนวนนับพันรูปเข้ารับปริญญาอย่างนี้ไม่มีที่ไหนใน โลก มีแต่ที่มหาจุฬาฯ เท่านั้น เมื่อจัดอันดับตามจำนวนพระสงฆ์ที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบัน ปรากฏว่า มหาจุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ใหญ่ที่สุดในโลก การได้รับปริญญา กิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ ใหญ่ที่สุดในโลกจึงเป็นเรื่องที่พระมหาเถระทั่วโลกภาคภูมิใจกันมาก เรา จึงได้ข้อสรุปว่า เอกลักษณ์ หนึ่งของมหาจุฬาฯ ที่ทำให้เราโดดเด่นในเวทีโลกวันนี้ซึ่งพวกเราหลาย คนอาจมองข้ามก็คือการที่มหา จุฬาฯ มีพระสงฆ์เข้าศึกษาอยู่มากที่สุดในโลก มหาจุฬาฯ ในอนาคตต้องรักษาเอกลักษณ์นี้ไว้ให้<sup>๔</sup>

ดื่มน้ำให้หนักถึงคนชุดบ่อ ทานผลไม้ให้หนักถึงคนปลูกต้นไม้

เพื่อที่จะช่วยกันถนอมรักษาจุดเด่นและ จิตวิญญาณของเราให้คงอยู่สืบไป เราถือคติ เตือนใจวันนี้ว่า ดื่มน้ำให้หนักถึงคนชุดบ่อ ทานผลไม้ให้หนักถึงคนปลูกต้นไม้ น้ำ ในบ่อที่เราดื่มได้เพราะ ใครก็ไม่รู้ ได้ชุดไว้เราผ่านมาได้ดื่ม ต้องขอบคุณเขา ผลไม้ที่เขาปลูกไว้ เราได้รับประทาน มีต้นไม้ชนิด หนึ่งในประเทศจีนชื่อว่าแปะกัวย คนปลูกไม่ได้กิน คนกินไม่ได้ปลูก เพราะใช้เวลาเติบโตเกือบ ๑๐๐ ปีจึงจะออกดอกออกผล คนปลูกตายไปแล้ว คนอื่นกินผลของมันไปอีกหลายร้อยปี ที่ มหาจุฬาฯ มีวันนี้ เราเป็นหนี้พระคุณขององค์ผู้สถาปนาคือพระบาทสมเด็จพระปรมิ นทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ที่ทรงให้ย้ายศาลาออกหนังสือพระหรือโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีจากวัด พระศรีรัตนศาสดารามมาไว้ที่วัดมหาธาตุ เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” ซึ่งเปิดเรียน ครั้งแรกเมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๔๓๒ ต่อมาพระองค์ผู้ทรงสถาปนาทรงเปลี่ยนนามมหาธาตุ วิทยาลัยเป็น “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เมื่อปี ๒๔๓๙ เพื่อให้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและ วิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ทรง มีพระราชประสงค์จะให้ป็นอนุสรณ์เฉลิมพระ

<sup>๔</sup> พระธรรมโกศาจารย์, อ่างแล้ว, หน้า ๖๕.



เกียรติแต่พระองค์เอง คู่กันกับ “มหามกุฏราชวิทยาลัย” ซึ่งทรงสถาปนาไว้เป็นอนุสรณ์เฉลิมพระเกียรติ แต่สมเด็จพระบรมชนกนาถ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๔ ดังพระราชหัตถเลขา ลงวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๔๓๙ ที่ทรงมีถึงหม่อมเจ้าประภากร รองอธิบดีกรมศึกษาธิการในสมัยนั้น ความตอนหนึ่งว่า “เดิม นั้นคิดว่าจะทำศาลาบอกหนังสือพระ ให้คู่กันกับศาลาบอกหนังสือที่วัดบวร นิเวศน์ที่ให้ชื่อว่ามหามกุฏราช วิทยาลัย เป็นส่วนธรรมยุติกา ที่นี้จะสร้างขึ้นสำหรับส่วนมหานิกาย จะ ให้ชื่อว่ามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”<sup>๕</sup>

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่วัดมหาธาตุเป็นเวลา ๑๒๐ ปี จนกระทั่งย้ายมาตั้งอยู่ที่ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๑ เป็นต้นมา หลายคนรู้สึกประหลาดใจที่พบว่า มหาจุฬาฯ เปลี่ยนสภาพจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ ขนาดเล็กที่อาศัยอยู่ที่บนที่ดินของ วัดมหาธาตุกลายเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ขนาดใหญ่ที่มีที่ดินเป็น ของตนเองจำนวน ๓๒๓ ไร่ที่วังน้อย มีอาคารเรียนรวมที่จุผู้เรียนได้ ๑๔,๐๐๐ รูป/คน มีหอประชุม ขนาดใหญ่ที่จุคนได้ ๓,๕๐๐ คน มีอุบาสกกลางน้ำใหญ่ที่สุดในโลกซึ่งจุพระสงฆ์ได้ ๔,๐๐๐ รูป ปัจจุบัน มหาจุฬาฯ เปิดสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอกทั้งที่ส่วน กลางและส่วนภูมิภาคกว่า ๔๐ จังหวัดทั่วประเทศ มี นิสิตทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์จำนวน ๑๗,๐๐๐ รูป/คน โดยได้รับ บประมาณสนับสนุนการดำเนินงานจากรัฐบาลปีละกว่าหนึ่งพันล้านบาท ที่สำคัญคือมหาจุฬาฯ ยัง เป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของสภาสากลวันวิสาขบูชาโลก และสมาคมมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา นานาชาติอีกด้วยหลาย คนตั้งข้อสังเกตว่า ความเจริญเติบโตของมหาจุฬาฯ เป็นไปอย่างรวดเร็วแบบ ก้าวกระโดดในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมาเอง บางคนตั้งคำถามว่าพัฒนาการเช่นนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร ก็ขอ ตอบว่า กรุงโรมไม่ได้สร้างเสร็จภายในวันเดียวฉันใด มหาจุฬาฯ ก็ฉันนั้นคือไม่ได้สร้างเสร็จภายในเวลา หนึ่งทศวรรษ หากแต่เราใช้เวลาเตรียมความพร้อมอยู่ที่วัดมหาธาตุนานหลายปีกกว่าจะเป็นอย่าง วันนี้ ได้ การสะสมบารมีที่ยาวนานกว่าหนึ่งศตวรรษเป็นปัจจัยหนุนส่งให้มหาจุฬาฯ เติบโตมา จนถึงวันนี้ใน ประเทศจีนมีต้นไผ่ชนิดหนึ่งที่คนจีนเรียกว่าเมาซูแต่ฝรั่งเรียกว่าโมโซ (Moso) ไผ่ชนิดนี้คนแก่ไม่ยอม ปลูก แต่คนหนุ่มสาวชอบปลูก เหตุที่คนแก่ไม่ยอมปลูกก็เพราะว่าปลูก ๕ ปีแล้ว มันสูงจากพื้นดิน เดียว คนแก่บอกว่าเราคงตายเสียก่อนที่มันจะโตเต็มที่ แต่ คนหนุ่มสาวชอบปลูกไผ่ชนิดนี้เพราะ หลังจากปลูกได้ ๕ ปี ไผ่จะโตอย่างรวดเร็ว คือมันโตวันละ ๒ ฟุตครึ่ง จนมันสูงเต็มที่ถึง ๗๕ ฟุต ภายใน ๖ สัปดาห์ หลังจากนั้นมันจะขยายใหญ่ขึ้นเรื่อยๆจนกลายเป็นไผ่ยักษ์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก หลายคนคง เคยเห็นไผ่ชนิดนี้ในหนังจีนกำลังภายในที่มีฉากต่อสู้ฟันดาบกันบนยอด ไผ่โมโซนี่แหละ นัก พฤษศาสตร์ศึกษาธรรมชาติของไผ่ชนิดนี้ด้วยการขุดดูรากไผ่ใต้ดินแล้วพบว่า ในช่วง ๕ ปีแรกไผ่โต อยู่ใต้ดิน รากของมันงอกชดเป็นขนคอยู่ใต้ดิน ถ้า ดึงให้ขยายเป็นเส้นตรงจะมีความยาวเกือบหนึ่ง

<sup>๕</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๖๗.



กิโลเมตร นี่แสดงว่ามันเตรียมความพร้อมอยู่ใต้ดิน พอครบ ๕ ปี รากของมันดูดซับอาหารจนต้นไม้โต พรรดๆ กลายเป็นไผ่ยักษ์ มหาจุฬาฯเปรียบเหมือนไผ่โมโซ่คือชุ่มเตรียมความพร้อมอยู่ที่วัดมหาธาตุ ตั้งแต่ สมัยรัชกาลที่ ๕ จนกระทั่งมีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ เราเตรียมความพร้อมที่วัดมหาธาตุเป็นเวลานานก่อน ที่จะมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเอง การเตรียมความพร้อมที่สำคัญที่สุดซึ่งเป็นเหตุให้มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยก็คือการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปีเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๕ แผนพัฒนานี้มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “แผนพัฒนามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระยะที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๓๙)” เราจึงใจใส่คำว่า “ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระยะที่ ๗” ไว้ในชื่อแผนพัฒนามหาวิทยาลัยก็เพราะเราไม่ต้องการให้คนทั่วไปรู้ว่ามหา จุฬาฯเพิ่งทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปีเป็นครั้งแรก ผมรู้เรื่องนี้ดี เพราะขณะนั้นผมเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวางแผนซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับนี้<sup>๖</sup>

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อ มองย้อนดูเหตุการณ์ที่ผ่านมา ผมถือว่าการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่น่าพยามหา จุฬาฯให้เจริญเติบโตมาถึงจุดที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ทั้งนี้เพราะในการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยนั้น เราสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าเราต้องการเห็นมหาจุฬาฯพัฒนาไปเป็นอะไร ถ้าเราไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเช่นนั้น เราก็จะไม่มีทางรู้เลยว่ามหาจุฬาฯจะพัฒนาไปในทิศทางใดตัวอย่างของการทำงานที่ขาดวิสัยทัศน์ก็คือการเล่นเรือไปพบทวีปอเมริกาของคริสโตเฟอร์ โคลัมบัส (Christopher Columbus) เขาเป็นนักสำรวจคนแรกผู้ค้นพบทวีปอเมริกาเมื่อ พ.ศ. ๒๐๓๕ ก่อนจะเล่นเรือออกเดินทางจากสเปนข้ามมหาสมุทรแอตแลนติก โคลัมบัสไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าตนเองกำลังจะไปไหน (เขาเข้าใจผิดคิดว่าตนเองกำลังเล่นเรือไปทวีปเอเชีย) เมื่อเดินทางถึงทวีปอเมริกาแล้ว โคลัมบัสก็ไม่ว่าเขา กำลังอยู่ที่ใด (เขาเข้าใจว่าตนเองกำลังอยู่ที่ทวีปเอเชียจึงเรียกคนพื้นเมืองที่นั่นว่าคน อินเดีย) เมื่อเดินทางกลับถึงสเปน โคลัมบัสก็บอกไม่ได้ว่าเขาไปที่ใดมา (เขาบอกคนในยุโรปว่าเขาไปถึงทวีปเอเชีย) ดังนั้น แม้อโคลัมบัสจะเป็นชาวตะวันตกคนแรกที่ค้นพบทวีปใหม่ นักประวัติศาสตร์ก็ไม่ตั้งชื่อทวีปใหม่ตามชื่อของโคลัมบัส ตรงกันข้าม นักประวัติศาสตร์กลับตั้งชื่อว่าทวีปอเมริกาตามชื่อของผู้ค้นพบคนที่สองซึ่ง มีชื่อว่า อเมริโก เวสปุชชี (Amerigo Vespucci) ทั้งนี้เพราะอเมริกาประกาศยืนยันว่าทวีปที่เขาค้นพบหลังจากโคลัมบัสนั้นไม่ใช่ทวีปเอเชียอย่างที่โคลัมบัสเข้าใจแต่เป็นทวีปใหม่ นักประวัติศาสตร์จึงตั้งชื่อทวีปใหม่แห่งนี้ว่าทวีปอเมริกาการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบการ

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๘

วางแผนนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นั้นหมายความว่าที่มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมาจนถึงทุกวันนี้ก็ด้วยอาศัยวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเองพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้นิยามความหมายของคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่า “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม, วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ, เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้” และได้นิยามความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ไว้ว่า “วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม”

### ยุทธศาสตร์คือเราสร้างวิสัยทัศน์ว่าจะผลักดันให้มหาวิทยาลัย

นักบริหารในปัจจุบันนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในความหมายเดียวกันเพราะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกันว่า “Strategy” ซึ่งหมายถึง “วิธีการ แผนการหรือวิถีพลิกแพลง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (A method, plan, or stratagem to achieve some goal)” ดังนั้น ผมจึงใช้คำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในความหมายเดียวกันว่า “การใช้แผนการอย่างพลิกแพลงตามสถานการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้” ตั้งแต่ปี ๒๕๓๕ เป็นต้นมา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยใช้วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หมายถึง “การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยการใช้แผนการอย่างพลิกแพลงตามสถานการณ์” ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วง ๒๐ ปีที่ผ่านมาคือ เราสร้างวิสัยทัศน์ว่าจะผลักดันให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปเป็นอะไร นั่นคือ พวกเรากำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจนก่อนจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมายนั้นตามลำดับขั้นมีขั้นตอนและมีการปรับเปลี่ยนแผนการตาม สถานการณ์ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายและแผนการร่วมกันจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์กร องค์กรที่ขาดเป้าหมายและการวางแผนก็เหมือนเรือที่ขาดหางเสือย่อมจะแล่นสะเปะสะปะและบางที่อาจจะแล่นวนกลับมาที่จุดตั้งต้นก็ได้ถ้า บริหารโดยไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะทำให้การทำงานมีความซ้ำซ้อนและกินแรง มากเพราะไม่มีการส่งไม้ต่อๆ กันไปเป็นทอดๆ เวลาทำแผนเชิงกลยุทธ์เราจะตั้งเป้าหมายว่าจะไปที่ใด จากนั้นก็กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งเรียกว่าการวางแผน ในการวางแผนนั้นเราคิดหลายชั้น ไม่ใช่คิดชั้นเดียว เหมือนการเล่นหมากรุกที่ต้องคิดล่วงหน้าหลายตา จากนั้นก็เดินไปตามแผนที่วางไว้ เมื่อเจอปัญหาที่ต้องรู้จักยืดหยุ่นพลิกแพลงไปตามสถานการณ์ ไม่ใช่เดินอ้าวชนกำแพง มีการถอยตั้งหลักหรือเปลี่ยนเส้นทางเดิน แต่ไม่เคยลืมนเป้าหมาย เราต้องเอาชนะปัญหาอุปสรรคให้ได้ และไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ดังคำกล่าวของประธานาธิบดีธีโอดอร์รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt) ที่ว่า “ตาดูดาว เท้าติดดิน (Keep your eyes on the stars and your feet on the ground)” สองตามองที่ดวงดาวคือเป้าหมาย ส่วนสองเท้าก็

เดินไปตามแผนเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น เรา เห็นวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการเล่นบิลเลียด ผู้เล่นต้องวางแผนตีกระตบลูกหนึ่งเพื่อให้วิ่งไปกระตบลูกไหนต่อไปลงช่องไหน หรือทำให้ตามแทงได้ง่ายขึ้น<sup>๗</sup>

### วางแผนเชิงกลยุทธ์ของพระพุทธเจ้า

นำคนให้เข้ามาศรัทธา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรมวินัยอมบวช การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารตามแนวอริยสัจ ๔ การคิดเชิงกลยุทธ์ที่ทำอะไรอย่างมีเป้าหมายเสมอ ถ้า ท่านดูการแข่งขันฟุตบอลให้ดูด้วยว่าแต่ละฝ่ายเขาวางแผนกันอย่างไร เป้าหมายอยู่ที่การทำประตูในเขตแดนของคู่ต่อสู้ ผู้เล่นต้องส่งลูกฟุตบอลจากกองหลังไปกองกลางจนถึงศูนย์หน้าเพื่อให้ยิงเข้า ประตูฝ่ายตรงข้าม นักเตะแต่ละคนส่งลูกต่อกันเป็นทอดๆ รู้จักหลบหลีกคู่ต่อสู้ ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ต่อสู้ว่าอยู่ตรงไหน พยายามหลีกเลี่ยงจุดแข็งและเข้าโจมตีจุดอ่อน นั่นคือการพลิกแพลงตามสถานการณ์ นี่คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีการคิดวางแผนล่วงหน้าเสมอการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีอยู่แล้วในพระพุทธศาสนาซึ่งผมเรียกว่าการบริหารตามแนวอริยสัจ ๔ ซึ่งเริ่มจากการตระหนักรู้ปัญหาหรือทุกข์ขององค์กร เราตรวจดูว่าอะไรเป็นสมุทัยคือสาเหตุของปัญหา เราคาดว่าปัญหานั้นแก้ได้หรือไม่ซึ่งเป็นการแก่งิโรธ จากนั้นเราวางแผนว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งตรงกับอริยสัจข้อที่ ๔ คือ มรรค กระบวนการทั้งหมดนี้เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อศึกษาพุทธประวัติ เราพบว่าพระพุทธเจ้าทรงเป็นนักวางแผนชั้นเยี่ยม เมื่อ จะประกาศพระศาสนาในปีแรกหลังตรัสรู้ พระพุทธองค์ทรงประสงค์จะเผยแผ่พระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ แต่ก็ไม่ตรงไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารแห่งแคว้นมคธในทันที ทรง เห็นว่าพระเจ้าพิมพิสารและชาวมคธเคารพนับถือชฎิลสามพี่น้อง พระพุทธเจ้าจึงเสด็จไปปราบพยศของชฎิลทั้งสามพร้อมลูกศิษย์อีก ๑,๐๐๐ คนจนกระทั่งทุกคนบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้นจึงเสด็จไปพร้อมพระภิกษุเหล่านั้นเพื่อเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสาร เมื่อพระเจ้าพิมพิสารและชาวมคธเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนเคารพนับถือกลายเป็น ศิษย์ของพระพุทธเจ้าแล้ว จิตใจของคนเหล่านั้นก็อ่อนลงพร้อมที่จะฟังเทศน์ของพระพุทธเจ้า หลังจากพระพุทธเจ้าเทศน์จบลง พระเจ้าพิมพิสารได้ดวง ตาเห็นธรรม ชาวมคธเหล่านั้นปฏิญาณตนเป็นพุทธมามกะ นี่แสดงให้เห็นว่า แม้พระพุทธเจ้าตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ต้นว่าจะเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสาร และ ชาวมคธ แต่ก็ทรงวางแผนดึงชฎิลสามพี่น้องมาเป็นศิษย์ให้ได้ก่อนซึ่งจะช่วยให้เทศน์ โปรดพระเจ้าพิมพิสารและชาวมคธได้โดยง่าย นี่คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของพระพุทธเจ้า<sup>๘</sup>

<sup>๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๖๙.

<sup>๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๗๐.



วางแผนดำเนินการให้มหาวิทยาลัยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเป็นของตนเอง

การผลักดันเพื่อให้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพวกเรา ลูกศิษย์พระพุทธเจ้าได้วางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นขั้นเป็นตอนส่งต่อกันเป็นทอดๆ ดังต่อไปนี้ขั้นที่ ๑ วางแผนดำเนินการให้มหาวิทยาลัยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเป็นของตนเอง เพื่อให้มีสถานะเป็นนิติบุคคลขั้นที่ ๒ เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลแล้วก็สามารถเป็นเจ้าของที่ดิน และดำเนินการก่อสร้างสำนักงานใหญ่บนที่ดินนั้นได้ขั้นที่ ๓ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้าง สำนักงานใหญ่ของมหาวิทยาลัย เราจึงกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย พระพุทธศาสนานานาชาติ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยนาถาในอดีตการ ดำเนินการในขั้นแรกเพื่อให้ มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเป็นของตนเองนั้น เริ่มขึ้นเป็นรูปเป็นร่างเมื่อเราทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปี เมื่อพ.ศ. ๒๕๓๕ ในแผนพัฒนาฉบับแรกนี้ เราเขียนเป็นนโยบายไว้ว่า “พัฒนา มหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพสมบูรณ์ตามกฎหมาย” และกำหนดเป็นมาตรการรองรับไว้ว่า “ดำเนินการให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ใน การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เราต้องตระหนักว่าเมื่อเรามีทรัพยากรน้อยและมีเวลาจำกัด เราต้องระดมสรรพกำลังเท่าที่มี อยู่ไปสู่เป้าหมายที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุด และในช่วงปี ๒๕๓๕-๒๕๓๙ นั้น เราเห็นว่าการดำเนินการให้ ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอันดับต้น ตลอด ช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปี(๒๕๓๕-๒๕๓๙)นั้น เราทุ่มเทดำเนินการในเรื่องนี้เป็นหลัก จนกระทั่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสำเร็จออกมาในปี ๒๕๔๐ ใน ช่วงเวลาห้าปีที่ว่านี้เราเกือบไม่ทำอะไรเลยนอกจากเรื่องผลักดันพระราช บัญญัติมหาวิทยาลัย เป้าหมายหลักของเราคือให้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯให้จงได้ และในที่สุดเราก็ ทำสำเร็จในปี ๒๕๔๐ เหตุที่เราทำได้ก็เพราะเราทำอย่างมีแผนกลยุทธ์ นี้แหละที่ผมบอกว่าเราทำ เป็นขั้นเป็นตอนกว่าจะมาถึงวันนี้ เราประสบความสำเร็จด้วยพรแสวงไม่ใช่พรสวรรค์ เราทำงานหนัก มากในการไปชี้แจงเรื่องพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯเพื่อ ให้ผ่านด่านแต่ละด่านตั้งแต่ กรรมการศาสนาในสมัยนั้นไปจนถึงวิปรัฐบาล เราเข้าไปชี้แจงในคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการวุฒิสภาและคณะกรรมการร่วมของทั้งสองสภา การที่ผมเองได้รับมอบหมายจาก มหาวิทยาลัยให้เป็นหัวหน้าคณะเข้าไปชี้แจงในทุก ด่านนั้นทำให้ในตอนนั้นผมจำพระราชบัญญัติมหา จุฬาฯได้เกือบทุกมาตรา<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๗๑.



องค์กรมียอมมีจุดแข็งจุดอ่อน มีข้อดีข้อเสียและจะมีช่องทางโอกาสพัฒนา

ในการทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปี เมื่อพ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นเหตุให้เราต้องทำ SWOT Analysis นั่นคือการวิเคราะห์จุดเด่น(Strengths) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของมหา จุฬาฯ การวิเคราะห์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย เราได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไปประกอบการชี้แจงให้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ผ่านด้านทุกด้านดังกล่าวมาอะไรคือจุดเด่นที่สุดของมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย คำตอบก็คือมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า เจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาไว้ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๓๐ ยิ่งไปกว่านั้น องค์ผู้สถาปนายังทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระปรมาภิไธยของพระองค์เป็นชื่อสถาบันว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๙ เพื่อเป็นอนุสรณ์เฉลิมพระเกียรติแต่พระองค์เองควรกล่าวไว้ ณ ที่นี้ด้วยว่า พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ ทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพ.ศ. ๒๔๕๙ เพื่อเป็นอนุสรณ์เฉลิมพระเกียรติแต่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ จุดเด่นประการที่ ๒ ของมหาจุฬาฯ มาจากพระราชหัตถเลขาของรัชกาลที่ ๕ ที่ทรงมีถึงเจ้าพระยาป ภากร ความตอนหนึ่งว่า “ที่นี่จะสร้างขึ้นสำหรับส่วนมหานิกาย จะให้ชื่อว่ามหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย” เพราะ เหตุนี้ พระพิมลธรรม (ช้อย ฐานตตเถร) อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุในขณะนั้นได้เรียก ประชุม พระเถระนุเถระฝ่ายมหานิกาย ๕๗ รูปที่วัดมหาธาตุ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๔๙๐ ได้ข้อมติ ร่วมกันให้เปิดการศึกษามหาจุฬาฯในรูปแบบมหาวิทยาลัย จึงได้ประกาศใช้ระเบียบมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๔๙๐ ผลิตใจที่ท่านเจ้าคุณพระราชเวที (พร) เป็นต้นเสียงสวดชะยันโต ตอนที่ท่านเจ้าคุณพระพิมลธรรมประกาศเรื่องนี้จบลงการที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ทรงมีพระราชประสงค์ให้มหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาสำหรับพระสงฆ์ มหานิกายนี้ถือว่าเป็นจุด เเด่นของมหาวิทยาลัยประการหนึ่งเพราะเท่ากับว่าจำนวนประชากรสงฆ์ที่ มหาวิทยาลัยจะต้องรับภาระดูแลด้านการศึกษาอันมีจำนวนมากกว่าสามแสนรูป ด้วยเหตุนี้เองมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจึงเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ใหญ่ที่สุด ในโลก และเพื่อให้คงความเป็น มหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกเอาไว้ สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจึงได้มีมติให้ มหาวิทยาลัยรับพระสงฆ์ และคฤหัสถ์เข้าศึกษาในอัตราส่วน ๗๐/๓๐ นั่นคือให้รับนิสิตฝ่ายพระภิกษุ สามเณรร้อยละ ๗๐ และรับนิสิตฝ่ายคฤหัสถ์ร้อยละ ๓๐

อุปสรรคในการเสนอพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การ ผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเชื่อว่าจะราบรื่นเสีย ทีเดียวเคยมีความพยายามก่อนหน้านี้หลายครั้งแต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ และมีอยู่ครั้งเดียวเท่านั้นที่ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ผ่านวาระที่ ๑ ขึ้นรับหลักการของสภา ผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๘ ใน สมัยที่ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช เป็น

นายกรัฐมนตรี ขณะที่ร่างพระราชบัญญัติอยู่ในระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการก็ได้มีการยุบสภาไปเสียก่อน ร่างพระราชบัญญัตินี้จึงเป็นอันตกไป หลังจากนั้นรัฐบาลก็ไม่เคยเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเข้าสภาอีกเลยจนกระทั่งเรามาเริ่มต้นผลักดันกันใหม่ในปี ๒๕๓๕อุปสรรคสำคัญต่อการเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเข้าสภาในปี ๒๕๑๘ ก็คือมติข้อโต้แย้งจากสังคมในสมัยนั้น ๓ ประการ ดังนี้

๑. มีข้อห่วงใยว่าถ้าพระราชบัญญัติมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรับรองปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งนี้ก็จะเป็นเหตุให้พระภิกษุสามเณรลาสิกขากันมากขึ้น
  ๒. การรับรองสถานภาพและปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้คนบวชเพียงเพื่อต้องการเอาปริญญา ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการบวช
  ๓. การรับรองสถานภาพและปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะเป็นเหตุให้พระภิกษุสามเณรเป็นผู้เอาเปรียบสังคม
- เปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัยเพื่อผู้ด้อยโอกาสมาเป็น“จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม”

เมื่อถึงปี ๒๕๓๕ ที่เราเริ่มดำเนินการผลักดันพระราชบัญญัติมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนั้น ข้อโต้แย้งจากสังคมทั้ง ๓ ประการดูจะคลายน้้าหนักลงไปเป็นอันมาก โดยเฉพาะข้อโต้แย้งที่ ๑ ที่ว่าการรับรองสถานภาพและปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะทำให้พระภิกษุสามเณรลาสิกขากันมากขึ้นนั้นเป็นอันหมดความหมายไปโดยปริยายเมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๒๗ ที่รับรองปริญญาแต่ไม่รับรองสถานภาพของมหาวิทยาลัยสงฆ์ข้อโต้แย้งที่ ๒ ที่ว่า การรับรองสถานภาพและปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้คนบวช เพียงเพื่อต้องการเอาปริญญานั้นก็ไม่มีน้ำหนักในปี ๒๕๓๕ เพราะในปีนั้นสถาบันอุดมศึกษาได้ผุดขึ้นเป็นดอกเห็ด โดยเฉพาะสถาบันราชภัฏได้กลายเป็นสถานศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาไป แล้วถ้าผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาต้องการปริญญา พวกเขาคงไม่ลงทุนมาบวชเรียนเพื่อต้องการเอาปริญญาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ คนเหล่านั้นคงเลือกที่จะเข้าเรียนที่สถาบันราชภัฏมากกว่าดังนั้น ตั้งแต่ปี ๒๕๓๕ เป็นต้นมา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจึงลดบทบาทในการเป็นสถานศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา เราเน้นบทบาทใหม่ในการเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับผู้สนใจศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา ดังที่ปรัชญามหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีอยู่ว่า “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีพันธกิจสำคัญคือการสร้างศาสนทายาท ดังที่เราได้กำหนดให้มีแผนงานส่งเสริมพระพุทธศาสนาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ๒๕๓๕-๒๕๓๙ และมีมาตรการรองรับข้อหนึ่งที่ว่า “จัด ผูกอบรมบุคลากรของสถาบันสงฆ์ เช่น พระสังฆาธิการ พระธรรมทูต พระวิปัสสนาจารย์ พระ

จริยานิเทศก์ พระปริยัตินิเทศก์ และครูสอนพระปริยัติธรรมให้สามารถส่งเสริมพระพุทธศาสนาและ  
 ทะนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม” กว่าคณะสงฆ์โดยรวมจะไว้วางใจให้มหาวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรสงฆ์ เรา  
 ต้องรอมานถึงปี ๒๕๕๐ จึงสามารถทำหลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ให้  
 เป็นที่นิยมของพระสังฆาธิการทั่วประเทศ ปัจจุบันเราเปิดหลักสูตรป.บส. สำหรับพระสังฆาธิการ  
 กระจายอยู่กว่า ๔๐ จังหวัดทั่วประเทศ และได้ทำหลักสูตรการจัดการเชิงพุทธเพื่อพัฒนาพระสังฆา  
 ธิการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงระดับปริญญาเอก

สำหรับข้อโต้แย้งที่ ๓ ที่ว่าการ รับรองสถานภาพและปริญญาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะ  
 เป็นเหตุให้พระภิกษุสามเณรเป็น ผู้เอาเปรียบสังคมนั้น เราสามารถชี้แจงอย่างเสียงดังฟังชัดว่า พระ  
 บัณฑิตของเราไม่ได้เป็นผู้เอาเปรียบสังคมแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยมีประเพณีที่ถือปฏิบัติ  
 มากกว่า ๓๐ ปีแล้วว่าผู้ เรียนจบตามหลักสูตรปริญญาตรีสี่ปีของมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถรับปริญญา  
 ได้จน กว่าจะได้ปฏิบัติศาสนกิจอีกหนึ่งปีเต็ม นั้นหมายความว่า หลังจากเรียนครบสี่ปีตามหลักสูตร  
 ปริญญาตรีแล้ว นิสิตต้องออกไปปฏิบัติงานเพื่อสังคมอีก ๑ ปีโดยไม่อาจเรียกร้องค่าตอบแทนใดๆ เมื่อ  
 ปฏิบัติงานครบ ๑ ปีแล้วจึงมีสิทธิ์รับปริญญา ด้วยเหตุนี้พระนิสิตของเราจึงถูกฝึกหัดให้เป็นผู้มีจิตอาสา  
 พร้อมเสียสละ เพื่อส่วนรวมคำ ชี้แจงของเราได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร  
 ต่างจังหวัด ที่ได้เห็นผลงานของพระนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อดูลาดเลาล่วงหน้าแล้ว  
 เราเชื่อว่าร่างพระ ราชบัญญัติมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยน่าจะผ่านสภาไปได้เพราะข้อโต้แย้งจาก  
 สังคมทั้งสามขอลดน้ำหนักไปมาก แต่มีปัญหาใหม่เกิดขึ้นนั่นคือรัฐบาลเล็งที่จะเสนอร่าง  
 พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยสงฆ์เข้าสภาเพราะมีเสียงพูดกันว่าเป็นพระราชบัญญัติอาถรรพ์ที่เสนอ  
 เข้าสภาที่ไรเป็นอันต้องยุบสภาทุกที่ไปการผลักดันพระราชบัญญัติมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยครั้งนี้  
 เริ่มต้นในเดือนธันวาคม ๒๕๓๕ สมัยนายกรัฐมนตรีนวน หลีกภัย การดำเนินการในช่วงต้นมีอุปสรรค  
 มากเพราะกรมการศาสนาในสมัยนั้นไม่ยอมปล่อย ให้มหาจุฬาฯเป็นอิสระจากการกำกับดูแลของกรม  
 ดังจะเห็นได้จากการที่กรมการศาสนาซึ่งเสนอให้มี การแก้ไขร่างพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะ  
 ผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๒๗ เป็นหลักแทนที่จะให้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติ  
 มหาวิทยาลัยสงฆ์ ผู้อำนวยการกองศาสนศึกษาของกรมการศาสนาในสมัยนั้นได้แถลงไว้เมื่อวันที่ ๑๔  
 มีนาคม ๒๕๓๗ ว่า “ควรจะมีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติกำหนด วิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการ  
 พระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๒๗ เป็นหลัก เพราะนโยบายของท่านรัฐมนตรีช่วยว่าการ  
 กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยสงฆ์จะไม่มีสองมหาวิทยาลัยอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะขณะนี้  
 จะมีมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาแห่งโลกเกิดขึ้นโดยตั้งงบประมาณไว้ แล้ว”<sup>๑๐</sup>

<sup>๑๐</sup> เรื่องเดียวกัน, อ้างแล้ว, หน้า ๘๐



ความล้มเหลวและความสำเร็จในการผลักดันพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย

กว่าเราจะผ่านด่านกรมการศาสนามาได้เวลาก็กว้างเลยมาจนกระทั่งถึงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๓๗ ดร.รุ่ง แก้วแดง อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียนในสมัยนั้นได้เข้ามาช่วยปรับปรุงร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้พร้อมที่จะเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี วันที่ ๓ มกราคม ๒๕๓๘ ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์แล้วส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา ในช่วงที่รอการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกาอยู่ก็มีการประกาศยุบสภาวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๓๙ ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีของนายกรัฐมนตรีบริหาร ศิลปอาชามีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาแล้ว เสนอเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร ต่อมา สภาผู้แทนราษฎรได้มีมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์ เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๓๙ และตั้งคณะกรรมการพิจารณาเรื่องนี้ ผมเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยไปชี้แจงในคณะกรรมการจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยก็ มีการประกาศยุบสภาเมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๙ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์จึงเป็นอันตกไปอีกต่อมา ในวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๓๙ ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีของพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายกรัฐมนตรีมีมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์แล้วเสนอเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรในทันทีเพราะเสียงพูดว่าเป็นพระราชบัญญัติ อาคารพ์เริ่มหนาหูจนกระทั่งสภาผู้แทนราษฎรมีมติรับหลักการในวาระที่ ๑ เมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๐ และมีมติเห็นชอบในวาระที่ ๒ และที่ ๓ เมื่อวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐ จะเห็นได้ว่าขั้น ตอนการพิจารณา คณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผมเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยไปชี้แจงในคณะกรรมการอีกเช่นเคยวัน ที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐ ที่ประชุมวุฒิสภาได้มีมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์แล้ว ตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองที่ผมต้องเข้าไปชี้แจงอีก ต่อมา วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๐ที่ ประชุมวุฒิสภาได้มีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์โดยแก้ไขตาม ข้อเสนอของคณะกรรมการจึงเป็นเหตุให้ต้องส่งเรื่องกลับมาที่สภาผู้แทน ราษฎร วันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๔๐ สภา ผู้แทนราษฎรมีมติให้ตั้งคณะกรรมการร่วมของสองสภาที่ผมต้องเข้าไปชี้แจง อีกเช่นเคย จากนั้น วันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๔๐ สภาผู้แทนราษฎรมีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์ตามด้วยวุฒิสภา ที่มีมติเห็นชอบเช่นเดียวกันเมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๔๐ อันมีผลให้ภารกิจของพวกเราในการผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ สำเร็จลุล่วงบริบูรณ์หลังจากที่พวกเราดำเนินการในเรื่องนี้มา ๕ ปีเต็ม เป็นช่วง ๕ ปีที่เราใจหายใจคว่ำเพราะมีการยุบสภา ๒ ครั้งและเปลี่ยนนายกรัฐมนตรีถึง ๓ คน อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลา ๕ ปีที่เราดำเนินการผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จนสำเร็จนั้นเปรียบเหมือนเวลา ๕ ปีแรกแห่งการเตรียมความพร้อมอยู่ที่ใต้ดินของไผ่โมไซ์ และหลังจาก ๕ ปีผ่านไปแล้วไผ่โมไซ์เติบโตเหนือพื้นดินอย่างรวดเร็ว นั่นก็



เหมือนกับช่วงที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วที่วังน้อยแห่งนี้ หลังจากมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเองก่อน หน้าที่จะมีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ มหาวิทยาลัยไม่สามารถเป็นเจ้าของครอบครองที่ดินได้ เมื่อมีผู้บริจาคที่ดินก่อนนั้นเราโอนโฉนดให้วัดมหาธาตุและมูลนิธิมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยถือครอบครองแทน มาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์นี้ได้บัญญัติให้มหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็น นิติบุคคลซึ่งสามารถมีกรรมสิทธิ์ถือครองที่ดินได้<sup>๑๑</sup>

### วิสัยทัศน์ในการสร้างมหาจุฬาที่วังน้อย

เจ้าภาพรายแรกที่บริจาคที่ดินผืนใหญ่ให้มหาวิทยาลัยหลังจากที่เรามีพระราชบัญญัติแล้วก็คือ นายแพทย์รัชมี คุณหญิงสมปอง วรณิสสรที่ ได้ดำเนินการโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินจำนวน ๘๔ ไร่ ๑ งาน ๓๗ ตารางวา ณ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ถวายมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๔๒ เจ้า ภาพเก็บที่ดินผืนนี้ไว้สำหรับสร้างวิทยาลัยแพทย์ของโรงพยาบาลสยาม แต่ได้เปลี่ยนใจมาถวายเป็นสถานที่ก่อสร้างมหาวิทยาลัยสงฆ์ คุณหญิงสมปองได้ตั้งเงื่อนไขในการบริจาคที่ดินไว้ว่า เมื่อรับถวายที่ดินแล้ว มหาวิทยาลัยต้องเริ่มดำเนินการก่อสร้างทันที อย่าเก็บที่ดินไว้เฉย ๆ ในฐานะอธิการบดีได้รับปากกับเจ้าภาพว่าจะดำเนินการก่อสร้างมหาวิทยาลัยโดย ไม่ชักช้าจึงระดมผู้เชี่ยวชาญมาออกแบบเพื่อให้พร้อมที่จะก่อสร้างทันทีที่หา เจ้าภาพบริจาคเงินค่าก่อสร้างได้ เรากำหนดวงเงินค่าก่อสร้างไว้หนึ่งพันล้านบาท ในช่วงนั้นเราหาเจ้าภาพยากมากเพราะเป็นช่วงที่ประเทศไทยกำลังกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF (International Monetary Fund) มาฟื้นฟูเศรษฐกิจ ฟองสบู่ที่แตกไปเพราะการลดค่าเงินบาทในปี ๒๕๔๐ ซึ่งเป็นปีที่เราได้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมานั่นเอง

มหาจุฬา ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา ของโลก

ยุทธศาสตร์ที่เรานำมาใช้ในการระดมทุนช่วงนั้นคือเราตั้งเป้าหมายว่าเราจะสร้างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่วังน้อยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาของโลกเหมือน มหาวิทยาลัยนาถาของอินเดียในอดีตที่คนจากทั่วโลกมาศึกษาเล่าเรียน แม้แต่พระถังซำจั๋งจากประเทศจีนก็เรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยนาถานานถึง ๕ ปี วิสัยทัศน์ของผมนี่คือสร้างมหาจุฬาที่วังน้อยให้เป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา ชาติเหมือนมหาวิทยาลัยนาถาในอดีต เพื่อจูงใจให้คนเห็นคล้อยตามวิสัยทัศน์นี้ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเขียนหนังสือเรื่องจากนาถาถึงมหาจุฬา ผมได้เขียนคำปรารภของหนังสือไว้ตอนหนึ่งว่า “งาน ก่อสร้างอาคารมหาวิทยาลัยแห่ง

<sup>๑๑</sup> เรื่องเดียวกัน, อ้างแล้ว, หน้า ๘๑

ใหม่เป็นงานใหญ่ที่ต้องใช้กำลังทรัพย์และกำลังสติปัญญาอย่างมาก ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ทั้งในส่วนของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและผู้มีจิตศรัทธาทั่วไป การจัดพิมพ์หนังสือเรื่องจากนาลันทาถึงมหาจุฬาฯ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการที่จะช่วยกันส่งเสริมงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์” ใช้สื่อมวลชนให้เป็นประโยชน์ในการระดมทุนสร้างมหาจุฬาฯที่วังน้อย ในช่วงนั้นผมหายใจเข้าออกเป็นเรื่องการก่อสร้างมหาจุฬาฯ เมื่อใดที่ผมไปพูดบรรยายธรรมทางทางวิทยุและโทรทัศน์ ผมเป็นต้องชักชวนให้คนมาบริจาคสนับสนุนการก่อสร้างมหาวิทยาลัยทุกครั้ง ดังที่ครั้งหนึ่งผมแสดงปาฐกถาธรรมเรื่อง “วันวิสาขบูชาคือวันสำคัญของโลก” ที่ท้องสนามหลวง ในงานสัปดาห์ส่งเสริมพระพุทธศาสนา เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๔๔ ถ่ายทอดสดทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ตอนหนึ่งผมได้พูดถึงการสร้างมหาจุฬาฯ ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา ของโลกไว้ดังต่อไปนี้<sup>๑๒</sup>

“พระสงฆ์ทั้งหลายต้องช่วยกันชักชวนญาติโยมให้ทำบุญอุปัถุม์การศึกษาสงฆ์ ฆราวาสบางคนถามว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปสร้างอาคารเรียนที่วังน้อย ทำไมขอบอกว่าที่วังน้อยจะให้เป็นที่สำนักงานใหญ่ของมหาวิทยาลัย เพราะเรามีวิทยาเขตอยู่ทั่วประเทศต่อไปคนทั่วโลกที่สนใจพระพุทธศาสนาจะมาเรียนพระพุทธศาสนาที่นี้ การสร้างมหาวิทยาลัยสงฆ์เป็นการลงทุนเรื่องการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สมควร ช่วยเหลือ เพราะฉะนั้น ขอให้ท่านทั้งหลายช่วยทำบุญอุปัถุม์การศึกษาสงฆ์ ซึ่งถือว่าเป็น วิเจยยทาน คือ เลือกรับบริจาคให้ทานในที่ที่จะมีผลกระทบต่อการศึกษามากกว่า และในวันวิสาขบูชาในแต่ละปี ขอให้ทอดผ้าป่าช่วยการศึกษาสงฆ์ ช่วยมหาวิทยาลัยสงฆ์”<sup>๑๓</sup>

คนทั่วไปก็ยังไม่กล้าบริจาคเงินก้อนโต เขาคงเกรงจะเอาเงินมาจบบกับโครงการพันล้านในทุ่งวังน้อย อภิมาหาโครงการอย่างนี้ไม่มีใครเขาทำกันในยุคที่เศรษฐกิจบ้านเมืองกำลังตกต่ำ ผมจำได้ว่าพระเถระรูปหนึ่งแห่งวัดมหาธาตุถึงกับเตือนผมด้วยความหวังดีว่า “ถ้า ผมเป็นท่านอธิการบดี ผมจะไม่กล้าประกาศเปิดตัวโครงการก่อสร้างมหาจุฬาฯที่ต้องใช้เงินเป็นพันล้าน บาทอย่างนี้ ถ้าประกาศไปแล้วผมคงนอนไม่หลับเพราะไม่รู้จะหาเงินที่ไหนมาสร้างตามที่ ประกาศไว้” ถ้าท่านไม่เกรงใจท่านคงจะพูดต่อว่า ผู้ที่จะทำอภิมาหาโครงการระดับนี้ต้องมีอายุพรรษามาก มีบารมีสูงหรือไม่ก็เป็นเกจิอาจารย์ที่มีชื่อเสียงโด่งดัง แล้วอธิการบดีมหาจุฬาฯเป็นใครจึงกล้าหาญชาญชัยขนาดนี้ บางทีในตอนแรกเราอาจจะดูเหมือนพวกฝืนเฟื่องก็เป็นได้ เช่นตอนที่พวกเราประกาศเปิดตัวโครงการก่อสร้างมหาจุฬาฯที่วังน้อยผ่านสื่อ ทุกประเภท โดยกำหนดให้วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๔๓ เป็นวันระดมทุนทอดผ้าป่า ๘๔,๐๐๐ กองๆ ละ ๑๐,๐๐๐ บาท เราคาดว่าจะได้เงินอย่างน้อย ๘๐๐ ล้านบาท แต่ปรากฏ

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, อ้างแล้ว, หน้า ๘๒.

<sup>๑๓</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๘๓.

ว่าเราได้เงินจากการทอดผ้าป่าครั้งนั้นแค่ ๖ ล้านบาท มันเป็นไปได้เลยที่อภิมาโครงการหนึ่ง พันล้านบาทจะเริ่มต้นได้ด้วยเงินแค่นั้น<sup>๑๔</sup>

#### การวางแผนเชิงกลยุทธ์ผลิดอกออกผล

อย่างไรก็ตาม พวกเราได้พยายามหาทางสร้างมหาวิทยาลัยกันต่อไปแม้ความสำเร็จดูจะไกลเกิน เอี่ยม ในระยะแรกนั้นรัฐบาลยังไม่ได้เข้ามาช่วยด้านงบประมาณ เพราะยังอยู่ในช่วงพิจารณาว่าจะสนับสนุนดีหรือไม่ เนื่องจากเรายังไม่มีเงินบริจาคเป็นทุนประเดิมจากเอกชน ดังนั้น ผู้บริจาค รายแรกจึงสำคัญที่สุด เพราะเมื่อมีผู้บริจากรายแรกก็จะมีรายอื่นๆ ตามมา ถึงตอนนั้น รัฐบาลจึงจะให้ งบประมาณสนับสนุนการก่อสร้าง นี่คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของเราเรา ถือว่า เอกชนรายแรกผู้จะ เข้ามาช่วยบริจาคให้งานก่อสร้างมหาจุฬาฯเริ่มตั้งไข่และ เดินหน้าไปได้มีความสำคัญมากต่อ ความสำเร็จของพวกเรา ใครเล่าจะเป็นเทวดาเหาะลงมาโปรดพวกเราเรา ต้องจารึกไว้ตรงนี้ถึงความมี น้ำใจและความกล้าหาญชาญชัยของผู้บริจากรายแรก ที่กล้าเข้ามารับเป็นเจ้าของสร้างอาคารหลัง แรกให้เราโดยที่ยังไม่มีความมั่นใจว่าอภิมาโครงการนี้จะสำเร็จหรือไม่ เหตุให้มีผู้บริจากรายแรกท่านนี้ก็เนื่องมาจากวันหนึ่งเจ้าประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ วัดสระเกศราช วรมหาวิหาร อดีตเลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เรียกผมในฐานะอธิการบดีของมหาจุฬาฯ ไปพบและแจ้งให้ทราบว่าเจ้าประคุณ สมเด็จพระมหาธีรราชวังมงคลอาจารย์ เจ้าอาวาสวัดปากน้ำภาษีเจริญ มีความประสงค์จะสร้างอาคารหนึ่งหลังถวายมหาจุฬาฯที่วังน้อยผม รีบไปกราบพบเจ้าประคุณสมเด็จพระ มหาธีรราชวังมงคลอาจารย์ ที่วัดปากน้ำภาษีเจริญ เจ้าประคุณสมเด็จพระเถาถามผมว่ามีอาคารอะไรจะให้เรา ช่วยสร้างได้บ้าง ผมนำแบบแปลนอาคาร ๒ หลังไปให้ท่านพิจารณา คือ อาคารพิพิธภัณฑพระไตรปิฎก ราคา ๓๙ ล้านบาท กับอาคารหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศราคา ๗๕ ล้านบาท ท่านชี้ไปที่แบบ แปลนอาคารหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วกล่าวว่าผมจะสร้าง อาคารนี้ให้หนึ่งหลัง<sup>๑๕</sup>

#### ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนานานาชาติ

การสร้างอาคารไปมากมายหลายหลังดังกล่าวมาแล้ว เราได้แต่สร้างอาคารสำหรับคน ไทยเป็นส่วนใหญ่ เรายังขาดอาคารเรียนและหอพักสำหรับชาวต่างประเทศ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงซื้อ ที่ดินข้างเคียงเพิ่มอีก ๘๐ ไร่ ซึ่งทำให้ขณะนี้มหาวิทยาลัยมีที่ดินรวมทั้งสิ้น ๓๒๓ ไร่เราวางแผนที่จะ สร้างวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (International Buddhist Studies College) ในพื้นที่ที่เราซื้อ เพิ่มเติมนั้น วิทยาลัยนานาชาติแห่งนี้จะเป็นสถานศึกษาและวิจัยของคนทั่วโลก ใครจะเข้าไปศึกษาใน วิทยาลัยนี้ต้องพูดภาษาอังกฤษ ภาษาจีนหรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ คือพูดภาษาอะไรก็ได้ยกเว้น

<sup>๑๔</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๘๔.

<sup>๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, อ่างแล้ว, หน้า ๘๕.



ภาษาไทย ขณะนี้มหาวิทยาลัยได้ก่อตั้งสถาบันภาษาสำหรับเตรียมคนเพื่อการนี้ เรา คาดหวังไว้ว่า การก่อสร้างวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติจะแล้วเสร็จในช่วงแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ระยะที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) เราใช้เงินก่อสร้างมหาวิทยาลัยที่วังน้อยไปแล้วไม่น้อยกว่าสองพันล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นเงินบริจาคทั่วไปร้อยละ ๖๐ เราจะต้องหาเงินก่อสร้างวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติในจำนวนไม่น้อยกว่ากัน ทั้งนี้เพราะราคาค่าก่อสร้างมหาวิทยาลัยในช่วงสิบปีที่ผ่านมาย่อมถูกกว่า ราคาค่าก่อสร้างในอนาคต ยิ่งดำเนินการช้าเท่าไร ราคาค่าก่อสร้างก็จะยิ่งแพงขึ้นเท่านั้น เมื่อใดเราสร้างวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติแห่งนี้แล้วเสร็จ เมื่อนั้นก็ถือว่าเราได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่เราวางไว้ว่าเราจะสร้างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่วังน้อยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาของโลกเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยนาถาในอดีต ผมเคยฝันที่จะเห็น ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาของโลก<sup>๑๖</sup>

ยกระดับการศึกษาของพระสงฆ์สอนธรรมะเป็นภาษาอังกฤษ

ตั้งที่พูดเรื่องนี้ไว้เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๔๔ ในการแสดงปาฐกถาธรรมเรื่อง “วันวิสาขบูชาคือวันสำคัญของโลก” ที่ท้องสนามหลวง ถ่ายทอดสดทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ผมพูดไว้ตอนหนึ่งว่า “เราต้องมหาจุฬาฯ ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา ของโลก ปรับให้การศึกษาของพระสงฆ์สามารถสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อเผยแพร่ในต่างประเทศ ให้มากขึ้น ให้ชาวบ้านได้เรียนพระพุทธศาสนา ให้พระสงฆ์เรียนภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น ศึกษาพระพุทธศาสนาเป็นภาษาอังกฤษ สามารถสอนพระพุทธศาสนาในระดับโลก และจัดประชุมนานาชาติมากขึ้น อาตมาจัดประชุมนานาชาติโดยเชิญผู้นำชาวพุทธทั่วโลกมาประชุมร่วมกันเรียกว่า Buddhist Summit พระสังฆราชจาก ๑๖ ประเทศมาประชุมพร้อมกันโดยสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายกเป็นองค์ประธาน มหาจุฬาฯ จัดทำเองโดยไม่ได้เงินรัฐบาลสนับสนุนเลย การประชุมแบบนี้จัดได้ไม่ยากถ้ามีเงินทุนประมาณ ๑๐ - ๒๐ ล้านบาท จะทำให้ดูอีก ประเทศไทยจะได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาของโลก แต่ว่ามหาจุฬาฯ ที่ผ่านมามีเงินสนับสนุนก็ไม่มี แต่อาศัยความเชื่อมั่น อาศัยความศรัทธาจึงจัดได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องพิสูจน์ได้ว่าพระสงฆ์ไทยมีความสามารถจัดประชุมระดับนานาชาติเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ถ้าจะจัดต่อไป รัฐบาลต้องมีเงินอุปถัมภ์ให้ ถ้ารัฐบาลจะจัดประชุมพระพุทธศาสนานานาชาติ มหาจุฬาฯ จะช่วยทำก็ได้ ถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ประเทศไทย” ความ ฝันที่ผมพูดไว้เมื่อปี ๒๕๔๔ ได้กลายเป็นจริงเมื่อ รัฐบาลและมหาเถรสมาคมได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ลงกรณราชวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการจัดงานวิสาขบูชาโลกในปี ๒๕๔๘ ผลที่ตามมาก็คือผู้นำชาวพุทธทั่วโลกได้ลงนามในแถลงการณ์

<sup>๑๖</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๘๗.



ร่วมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาของโลกตั้งแต่บัดนั้นในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่วังน้อยเป็นสถานที่ตั้งของสภาสากลวันวิสาขบูชาโลก (ICUNDV) ซึ่งมีอธิการบดีของมหาจุฬาฯเป็นประธานสภา และยังเป็นที่ตั้งของสมาคมมหาวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (IABU) ซึ่งมีสมาชิก ๑๑๖ มหาวิทยาลัยทั่วโลกและมีอธิการบดีของมหาจุฬาฯเป็นนายกสมาคมมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพัฒนาก้าวหน้ามาโดยลำดับจนมีวันนี้ที่วังน้อยก็ด้วยอาศัยวิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)<sup>๑๗</sup>

สรุปจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของอธิการบดีนั้นพยายามจะนำแผนกลยุทธ์สมัยใหม่มาใช้ เช่นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีการติดตามประเมินผลวัดผลงานในการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ดังนั้นแนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์นี้ จึงนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฉบับที่ ๑๑ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนการดำเนินงานบริหารจัดการดังจะศึกษาดังต่อไปนี้

### แผนการดำเนินงานบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

#### ปัจจุบัน<sup>๑๘</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) มีข้อมูลนโยบาย เอกสารที่เชื่อมโยง เกี่ยวข้อง และนำมาทบทวนการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ๑. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ๒. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๖๕) ๓. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๕๖ นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้นำพันธกิจและการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ซึ่งเป็นข้อมูลที่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ดังนี้

<sup>๑๗</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๙๔.

<sup>๑๘</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) ,(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖) หน้า ๗-๑๐.

### ๑ วิสัยทัศน์และทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้บริหารสอดคล้องกับปรัชญาชาติ “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

### ๒ วิสัยทัศน์และพันธกิจการพัฒนาประเทศ

การจัดทำเป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาวดังกล่าวจำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในช่วงระยะ ๕ ปีของแผน กรอบทิศทางของแผนพัฒนา ฉบับที่ ๑๑ จึงประกอบด้วยวิสัย ทัศน์และพันธกิจ ดังนี้ ๑) วิสัยทัศน์ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ๒) พันธกิจ ๒.๑) สร้างสังคมเป็นธรรมและเป็นสังคมที่มีคุณภาพ ทุกคนมีความมั่นคงในชีวิต ได้รับการคุ้มครองทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ทุกภาคส่วนได้รับการเสริมพลังให้สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใสเป็นธรรม ๒.๒) พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ๒.๓) พัฒนารฐานการผลิตและบริการให้เข้มแข็งและมีคุณภาพบนฐานความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ และภูมิปัญญา สร้างความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน ปรับโครงสร้างการผลิตและ การบริโภคให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ๒.๔) สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมทั้งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ

### ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนา ฉบับที่ ๑๑

จำเป็นต้องกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยง และเสริมรากฐานของประเทศด้านต่างๆให้เข้มแข็ง ควบคู่กับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืน มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญ

ในระยะแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๑ ดังนี้ (ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการพัฒนา มหาวิทยาลัย)

๔) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม ๔

การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมให้ทุกคนในสังคมไทยควบคู่กับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและสร้างโอกาสในชีวิตให้แก่ตนเอง มุ่งปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้มีฐานการพัฒนาที่ทั่วถึงและยั่งยืน พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่มีความหลากหลายและแข็งแกร่งมากขึ้น ส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความเป็นธรรม ปรับโครงสร้างภาษีทั้งระบบให้สนับสนุนการกระจายรายได้และเป็นเครื่องมือสร้างความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรและการถือครองทรัพย์สิน พัฒนาการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาอาชีพ ส่งเสริมบทบาทของภาคธุรกิจเอกชนในการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมแก่คนในสังคมไทย รวมทั้งยกระดับคุณภาพระบบการคุ้มครองทางสังคมให้ครอบคลุมทุกคนอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น ๔.๒) การจัดบริการทางสังคมให้ทุกคนตามสิทธิขั้นพื้นฐาน เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันระดับปัจเจก และสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ มุ่งพัฒนาระบบบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง การจัดหาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย การเข้าถึงระบบสาธารณสุขปฐมภูมิ พัฒนาระบบสวัสดิการทางสังคมให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการเงินฐานรากและระบบการออมที่หลากหลาย เสริมสร้างเจตคติด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย และพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการคุ้มครองทางสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกคนตามสิทธิ และสามารถเข้าถึงบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ๔.๓) การเสริมสร้างพลังให้ทุกภาคส่วนสามารถเพิ่มทางเลือกการใช้ชีวิตในสังคมและมีส่วนร่วมในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้อย่างมีคุณค่าและศักดิ์ศรี ให้ทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนในการจัดการปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง สนับสนุนการรวมกลุ่มอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ ส่งเสริมให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นพลังร่วมในการพัฒนาสังคม พัฒนามาตรฐานระบบการคุ้มครองผู้บริโภคเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้เกี่ยวกับสิทธิของผู้บริโภค ส่งเสริมบทบาทสตรีในระดับการบริหารและการตัดสินใจทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ๔.๔) การสานสร้างความสัมพันธ์ของคนในสังคมให้มีคุณค่าร่วมและตระหนักถึงผลประโยชน์ของสังคม และเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม โดยสร้างค่านิยมใหม่ ที่ ยอมรับร่วมกันบนฐานของความไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสังคม ส่งเสริมวัฒนธรรมการเมืองที่มีธรรมาภิบาลนำไปสู่ การเป็นประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสม เสริมสร้างระบบบริหารราชการให้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพมีระบบถ่วงดุลอำนาจการตรวจสอบที่เข้มงวดและ



รอบด้าน พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสูง มีคุณธรรม จริยธรรมทางอาชีพ และมีความรับผิดชอบ ชอบ ปฏิรูปการเมืองไทยทั้งระบบให้เป็นประชาธิปไตยของมวลชน สร้างความเท่าเทียมในกระบวนการยุติธรรมและเพิ่มช่องทางในการรับข้อร้องเรียนและให้ความช่วยเหลือเยียวยาแก่ผู้เสียหายและผู้ได้รับผลกระทบจากกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งสนับสนุนการใช้สื่อเพื่อสังคมทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น และสังคมออนไลน์ให้เป็นพลังหนุนเสริมการพัฒนา

๕) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัย สอดแทรกการพัฒนาคนด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการแก้ปัญหา พัฒนาทักษะให้คนมีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการฝึกฝน เป็นความคิดสร้างสรรค์ปลูกฝังการพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และจิตใจที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย พัฒนาคนด้วยการเรียนรู้ในศาสตร์วิทยาการให้สามารถประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับแนวโน้มการจ้างงานและเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สร้างจิตสำนึกให้คนไทยมีความรับผิดชอบต่อสังคม เคารพกฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชน สร้างค่านิยมการผลิตและบริการที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เรียนรู้การรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติ๕.๒) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย รวมถึงส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต๕.๓) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาบทบาทของสถาบันหลักทางสังคมให้เอื้อต่อการพัฒนาคน สร้างค่านิยมให้คนไทยภูมิใจในวัฒนธรรมไทย และยอมรับความแตกต่างของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ลดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และสร้างความเป็นเอกภาพในสังคม สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวัฒนธรรมร่วมกับประชาคมโลกโดยเฉพาะประชาคมอาเซียนให้เกิดการไหลเวียนทางวัฒนธรรม ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างประชาชนในการเรียนรู้ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร๖) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน เน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นทรัพย์สินทางปัญญา วิจัยและพัฒนาไปต่อยอด ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ประโยชน์ทั้งเชิงพาณิชย์ สังคม และชุมชน โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมที่ส่งเสริมการ



ใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการผลิต ตลอดจนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมให้ทั่วถึงและเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในลักษณะของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ๗) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมการสร้างความร่วมมือในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนที่มีศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วนเศรษฐกิจ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ยกกระดับทักษะฝีมือแรงงาน กำหนดมาตรฐานขั้นพื้นฐานของคุณภาพสินค้าและบริการ ที่เป็นการป้องกันสินค้าและบริการนำเข้าที่ไม่ได้คุณภาพทั้งในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

๖ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๖๕)

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ ๒ (เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. ๒๕๖๕) “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้ คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี ๆ ภาณฯ องคมนตรี นพ.เกษม วัฒนชัย ได้สรุปบทบาทและความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจนว่าประกอบด้วยภารกิจและเป้าประสงค์ สรรหา สนับสนุน และติดตาม กำกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมินการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย ยินยอมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำกับติดตามทบทวนโครงสร้างหลักสูตรและโครงการบริการสังคม ประกันความพอเพียงของทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ดี ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน เชื่อมโยงระหว่างสถาบันกับชุมชน และทำหน้าที่ศาลอุทธรณ์ในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของสภาฯ และการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ เกิดความย่อหย่อน ผลประโยชน์ทับซ้อน ความไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาที่ปราศจากทิศทาง ขาดนวัตกรรมการศึกษา ตลอดจนปัญหาในการสรรหาผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กรส่งผลกระทบต่ออนาคตนักศึกษาและประชาคมนอกจากนี้ธรร

มาภิบาลในการกำกับอุดมศึกษาทั้งระบบโดยส่วนกลางที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องผสมผสาน การกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบ (Regulation) และการสนับสนุน (Facilitation) รวมทั้งการ ขับเคลื่อนอุดมศึกษาในภาพรวมเพื่อให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ๓.๒.๓ บทบาท ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญ หนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศในเวทีสากล ผ่านการสร้างและพัฒนากำลังคน และการสร้าง ความรู้และนวัตกรรมผ่านระบบวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในภาคการผลิตโครงสร้างพื้นฐานและ การยกระดับความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม อย่างไรก็ตามจากผลการประเมินความสามารถในการ แข่งขันของประเทศไทย พบว่า มหาวิทยาลัยไทยไม่ติดกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีคุณภาพทั้งใน ระดับโลกและระดับภูมิภาค ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของประเทศต่อโครงสร้างพื้นฐาน ทางวิทยาศาสตร์อยู่ในระดับท้ายๆ ของประเทศที่ได้รับการจัดอันดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากจำนวน บุคลากรวิจัย ผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการ สิทธิบัตร รวมทั้งการลงทุนของรัฐในกิจการวิจัยและพัฒนา ๔ การเงินอุดมศึกษาการลงทุนในอุดมศึกษาผ่านระบบงบประมาณปัจจุบันยังไม่สะท้อนคุณภาพ การศึกษา และยังมีได้ใช้เป็นกลไกกำกับเชิงนโยบายอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของงบประมาณเพื่อการ เรียนการสอนงบประมาณวิจัย และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น การส่งเสริมกลไกการเชื่อมโยงกับภาคการผลิต การพัฒนาแรงงานในภาคการผลิตที่สำคัญ ตลอดจนการลงทุนในภาคการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น<sup>๑๙</sup>

#### ๗. การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษาจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งของอุดมศึกษาไทย

อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนของต้นน้ำนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแหล่ง ทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางนำเกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำการ ทั้ง ทางด้านความเป็นครู การบ่มเพาะความสามารถในการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะทาง วิชาชีพและสังคม จนถึงปลายน้ำ ที่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่นรวมถึงการเชื่อมโยงกับภายนอกทั้งภาคเอกชน สมาคมวิชาชีพวิชาการ และภาคประชาสังคมทั้งหมดนี้จะชัดเจนหากพิจารณาวิวัฒนาการของอาจารย์ในลักษณะวงจรชีวิต (Life Cycle) ของบุคลากรอาจารย์ ๓.๒.๖ เครือข่ายอุดมศึกษา ๑) มหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษามี ความซ้ำซ้อน แย่งชิงตลาดการศึกษา มีความสูญเปล่าของโครงสร้างพื้นฐาน และไม่ทำงานโดยการ รวมกลุ่มเพื่อเพิ่มพลังความหลากหลาย และความเชี่ยวชาญที่กระจุกกระจาย ๒) มหาวิทยาลัยไทยเอง มีความแตกต่างสูง และมีช่องว่างของระดับการพัฒนา (University Divide) ความแตกต่างดังกล่าวมี หลายมิติ อาทิเช่น ขนาด งบประมาณ ประเภท อายุ สถานที่ตั้ง บุคลากรคุณภาพของนักศึกษา

<sup>๑๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐-๒๑.

คุณภาพของสถาบัน ตลอดจนชื่อเสียง เป็นต้น ซึ่งหลายปัญหาของอุดมศึกษาจะแก้ไม่ได้หากมหาวิทยาลัยยังแยกส่วนกันทำงาน ไม่รวมพลัง (Synergy) หรือแบ่งงานกันทำ(Division of labor) แม้สถาบันมีคุณภาพและความเป็นเลิศ แต่เมื่อไม่ทำงานร่วมกันก็ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานในระดับประเทศ หรือที่สูงขึ้นไปได้๓) เครือข่ายอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อระดมบุคลากร ความเชี่ยวชาญ และฐานความรู้ที่หลากหลาย ในการสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีผลต่อทั้งเศรษฐกิจชุมชน ความเป็นอยู่ของประชาชน และชุมชนที่เข้มแข็งในที่สุด๔) นอกจากนี้ ความซ้ำซ้อนในลักษณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไทย มีปรากฏอยู่มาก ตั้งแต่ความซ้ำซ้อนในหลักสูตร การเรียนการสอน อาจารย์ที่ขาดแคลน โครงสร้างพื้นฐานที่ซ้ำซ้อนตลอดจนระบบบริหารจัดการที่สิ้นเปลือง การทำงานแบบเครือข่ายอุดมศึกษาจะช่วยลดปัญหาและเพิ่มโอกาสให้แก่ละมหาวิทยาลัย๓.๒.๗ โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของอุดมศึกษาครอบคลุมทั้งโครงสร้างเชิงเนื้อหาสาระและ๑) โครงสร้างทางกายภาพ ที่สำคัญมี ๔ ประการ คือ-โครงสร้างหลักสูตรที่ตอบสนอง ต่อความต้องการของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคตสังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้-ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อุดมศึกษาต้องเข้าใจนัยสำคัญของเป้าหมายและวิธีการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ ๒) โครงสร้างหลักสูตรไม่ตอบสนองต่อความต้องการจากข้อเท็จจริงต่อไปนี้ ภาคเอกชนระบุชัดเจนถึงความอ่อนด้อยของบัณฑิตทางด้าน (๑) วิชาการ (ความเข้าใจพื้นฐาน ความลึกซึ้ง การปฏิบัติจริง)(๒) ทักษะอื่นๆ (การเขียนการพูด ตรรกะความคิด การสื่อ การแก้ปัญหา จริยธรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง)๒๐

๘. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้นำนโยบายการพัฒนาประเทศ ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ดังนั้นนโยบายที่ ๑ นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก๑) กำหนดให้การแก้ไขและป้องกันปัญหาเสพติดเป็นวาระแห่งชาติ : ปัญหาเสพติดลดลงและไม่ส่งผลกระทบต่อความสงบสุขของสังคม๒) ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างจริงจัง : ภาพลักษณ์การคอร์รัปชั่นของประเทศไทยดีขึ้น๓) เร่งนำสันติสุขและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนกลับมาสู่พื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ : ประชาชนได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สามารถพึ่งตนเอง มีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีวิต และมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ๔) เร่งฟื้นฟูความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและนานาชาติ : ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของไทยมี

๒๐ เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๓๒-๓๕.



ความเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์และผลกระทบในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อให้สามารถปรับตัวและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันนโยบายที่ ๔ นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิตนโยบายการศึกษา: ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พัฒนา ๕ ศักยภาพของพื้นที่ ใน ๕ กลุ่มอาชีพใหม่ ให้สามารถแข่งขันได้ใน ๕ ภูมิภาคหลักของโลก: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมมีคุณภาพ ได้รับการเผยแพร่ นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสังคม ประเทศ หรือต่อยอดในเชิงพาณิชย์นโยบายศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม: ทูตทางวัฒนธรรมมีบทบาทในการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากขึ้น<sup>๒๑</sup>

#### ๙. แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์: การสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม เป้าหมาย ประชาชนได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมาตรฐาน คุณภาพเป้าหมาย ประชาชนได้รับความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนัก ร่วมอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย ยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับอาชีวศึกษา และการฝึกอาชีพให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป้าหมาย : กำลังคนระดับกลางและระดับสูงมีคุณภาพ มาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลยุทธศาสตร์ : การสนับสนุนการพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติเป้าหมาย : มีผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ นำไปใช้ประโยชน์ หรือต่อยอดในเชิงพาณิชย์<sup>๒๒</sup>

#### ๑๐. นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ <sup>๒๓</sup>

๑ นโยบายด้านการจัดการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาผ่านระบบเครือข่าย การจัดการเรียนการสอนทางไกล การผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน การจัดทำvideo on demand ให้ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษาให้เท่าเทียมกัน ทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต วิทยาลัย ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการ

#### ๒ นโยบายด้านการวิจัย จัดทำประเด็นวิจัยเชิงรุกสร้างเครือข่ายการวิจัย

พระพุทธานุศาสนาระดับนานาชาติ

๓ นโยบายด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ๑) การบริหารผลผลิตตามความต้องการของผู้รับบริการ ๒) จัดทำวิทยุ-โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม (บูรณาการกับนโยบายการจัดการศึกษา) ๓) จัดทำหลักสูตรบริการสังคมเฉพาะกลุ่ม (พระสังฆาธิการ อุบาสก-อุบาสิกา นักเรียน) ๔) เปิดและ

<sup>๒๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๓๒-๓๕.

<sup>๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๓๓.

<sup>๒๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๓๔.



บริหารหลักสูตรประกาศนียบัตรภาษาบาลี ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้สำหรับพระสังฆาธิการ ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดสอบบาลีสนามหลวงได้

๕ นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๑) การบริหารหลักสูตรพุทธศิลป์ ให้แพร่หลาย และเหมาะสมกับพื้นที่ ๒) เปิดและบริหารหลักสูตรการเทศนา (บูรณาการกับนโยบายด้านการบริการวิชาการ) ๓) การสร้างวัดมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖ นโยบายด้านการบริหารจัดการ เน้นการบริหารเชิงรุก มุ่งที่จุดแข็งและโอกาสของมหาวิทยาลัย สร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในตนเองกับความสามารถในการแข่งขันในโลก ความสมดุลระหว่างสังคมชนบทและสังคมเมือง มีการเตรียมระบบภูมิคุ้มกัน ด้วยการบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้เพียงพอ พร้อมกับผลกระทบทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีระบบการป้องกันความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การตรวจสอบภายใน นิติการ ๑) กลยุทธ์การจัดการด้านงบประมาณ จัดตั้งกองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย จัดสรรจากส่วนงานต่าง ๆ สมทบเข้ากองทุน อาจมีการจัดตั้งกองทุนเฉพาะด้านขึ้นมาได้ ๒) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นผู้บริหารทั้งสายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพ ประกอบด้วย การคัดเลือก การสรรหา การเลือกสรร การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม ระบบการจรรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เป็นต้น เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักคุณธรรม (Ethics) หลักนิติธรรม (Rule of Laws) และหลักความคุ้มค่า (Value for Money) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๕๙ ผลักดันสมาคมมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา (IABU) เข้าไปสังกัดองค์การเพื่อการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ผลักดันให้วันวิสาขบูชาซึ่งเป็นวันสำคัญสากลของสหประชาชาติ (UN Day of Vesak: UNDV) อยู่ในบัญชีกิจกรรมสำคัญขององค์การสหประชาชาติ (UN)<sup>๒๔</sup>

๑๑. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาชาติ และอุดมศึกษาของชาติ มหาวิทยาลัยมีสภาชีวิตประจำมหาวิทยาลัย ปณญา โลกสุสมิ ปชโชโต ปญญาเป็นแสงสว่างในโลก ๔.๒ ปณิธานมหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ๔.๓ ปรัชญามหาวิทยาลัยจัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม ๔.๔ วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น

<sup>๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๓๓-๓๔.

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน พันธกิจมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งปฏิบัติพันธกิจสำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการนำความรู้ด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีสาระสำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้ ๑) มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตและบุคลากร ที่ผ่านการศึกษาอบรม เป็นผู้มีความรู้ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม ๒) มุ่งส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนามนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและสันติสุข รวมทั้งการสร้างเครือข่ายกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักวิจัยให้นำไปสู่ความเป็นสากล ๓) มุ่งเน้นการให้บริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย มีการบริการหรือบริหารเพื่อให้เกิดพัฒนาพระพุทธศาสนา พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน มีความมุ่งมั่นในการให้การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพระพุทธรศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ ๔) มุ่งส่งเสริมการศึกษาผสมผสานทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา โดยการทะนุบำรุงและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การรักษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรและสังคม๕) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ การบริหาร และพัฒนาบุคลากร ให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล ๔.๖ เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา๔.๗ อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย ประยุกต์พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม ๔.๘ อัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัย มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา ๔.๙ วัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑ ๑) เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรู้ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถ และทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม๒) เพื่อวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้บริการทางวิชาการทางพระพุทธศาสนาในรูปแบบที่หลากหลาย ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีรากฐานอยู่บนพระพุทธศาสนา และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะสงฆ์ ชุมชนและสังคมให้มีสันติสุขอย่างยั่งยืน ๓) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ ๔.๑๐

ยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑ การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ การทะนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑ บัณฑิตและบุคลากรที่ผ่านการศึกษอบรมเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีปฏิบัติน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยทางพระพุทธศาสนาที่ได้รับการเผยแพร่ และประยุกต์ใช้พัฒนาจิตใจและสังคมในระดับชาติและนานาชาติ มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะวิปัสสนากัมมัฏฐานแก่คณะสงฆ์ ชุมชน และสังคมระดับชาติ และนานาชาติ<sup>๕</sup>) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ๖) มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล<sup>๒๕</sup>

วัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑

เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีปฏิบัติน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม<sup>๖</sup>) เพื่อวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้บริการทางวิชาการทางพระพุทธศาสนาในรูปแบบที่หลากหลาย ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีรากฐานอยู่บนพระพุทธศาสนา และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะสงฆ์ ชุมชนและสังคมให้มีสันติสุขอย่างยั่งยืน ๓) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑

การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ การทะนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑

<sup>๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๔๐-๔๕.



บัณฑิตและบุคลากรที่ผ่านการศึกษอบรมเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยทางพระพุทธศาสนาที่ได้รับการเผยแพร่ และประยุกต์ใช้พัฒนาจิตใจและสังคมในระดับชาติและนานาชาติ มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะวิปัสสนากัมมัฏฐานแก่คณะสงฆ์ ชุมชน และสังคมระดับชาติ และนานาชาติ มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล<sup>๒๖</sup>

สรุปจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ปรัชญา วิสัยทัศน์ กระบวนการวิธีการกำหนดเป็นแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฉบับที่ ๑๑ นั้น แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นอิสระเป็นนิติบุคคลก็ตาม ยังต้องคำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของปรัชญาการศึกษา ระดับนานาชาติ สภาพแวดล้อมแล้วสภาพนอกมหาวิทยาลัย นั่นคือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิสัยทัศน์และพันธกิจการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๕) แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๕๖ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฉบับที่ ๑๑ นี้ จึงนำไปสู่รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ๔.๓ สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการบริหารจัดการมายาวนานสถานะภาพปัจจุบัน เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดตั้งโดยการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นนิติบุคคล ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย ไม่มีบทบัญญัติมาตราใดระบุให้มหาวิทยาลัยทั้ง ๒ แห่งเป็นส่วนราชการ ดังนั้น จึงเป็นเพียงสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาและมีฐานะเป็นหน่วยงานใน

<sup>๒๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า, ๔๐-๔๕.



กำกับของรัฐ ตามมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒<sup>๒๗</sup> นอกจากนี้ คณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะที่ ๕) เคยวินิจฉัยว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่ได้เป็นส่วนราชการ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แต่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะเพื่อจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนาโดยมีการบริหารงานและการแบ่งส่วนงานภายในเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างไปจากโครงสร้าง และระบบการบริหารตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔<sup>๒๘</sup> และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ จึงทำให้บรรดากิจการอำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้สิน งบประมาณ สิทธิ หน้าที่ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของส่วนราชการที่โอนมาเป็นของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ พ.ศ. ๒๕๔๕ ไม่มีผลใช้บังคับครอบคลุมถึงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมีใช่เป็นการโอนกิจการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งไม่ใช่หน่วยงานของรัฐที่เป็นส่วนราชการ จึงไม่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติแต่อย่างใด

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในฐานะที่เป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคล เป็นอิสระ แต่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้มีการบริหารจัดการอย่างไรเช่นกับสถาบันการศึกษาอื่นในระบบราชการหรือไม่ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ จึงสมควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค ที่ผ่านมา และหาแนวทางแก้ไขในช่วงต่อไป ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนั้น มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

<sup>๒๗</sup> บันทึกเรื่องเสร็จที่ ๑๘/๒๕๔๖ เรื่อง ขอรื้อเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>๒๘</sup> บันทึกเรื่องเสร็จ ที่ ๖๓๖/๒๕๓๘ เรื่อง สถานภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

### ๓.๔.๑ ด้านการบริหารทั่วไป

จากเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารการเงิน ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย ให้ทำเป็นข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในส่วนของการแบ่งส่วนงานเป็นกอง สำนักงานคณบดี ภาควิชา สำนักงานบริหาร หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงานดังกล่าว ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา<sup>๒๙</sup>

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะรับสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันวิจัยด้านพระพุทธศาสนาเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยก็ได้ และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นใดชั้นหนึ่ง แก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยด้านพระพุทธศาสนาชั้นใด โดยการรับเข้าสมทบหรือยกเลิการสมทบ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ส่วนการควบคุมสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยด้านพระพุทธศาสนาที่รับเข้าสมทบนั้น ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่กระทำการต่างๆ ภายในวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติจัดตั้ง และอำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง<sup>๓๐</sup>

(๑) ชื่อ สร้าง จัดหา โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน ถิ่นกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง หรือมีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ ในทรัพย์สิน และจำหน่ายสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ตลอดจนรับทรัพย์สินที่มีผู้อุดหนุนหรืออุทิศให้ การจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนสังหาริมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยให้กระทำได้เฉพาะสังหาริมทรัพย์ที่ได้มาตามมาตรา ๑๓ วรรคสาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้<sup>๓๑</sup>

(๒) รับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการ ภายในอำนาจและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทำความตกลงและกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับ

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร.. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ.ดร.. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมุณี ดร.. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ค่าตอบแทนและค่าบริการนั้น<sup>๓๒</sup>

(๓) ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือของเอกชนในกิจการที่เกี่ยวกับการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม<sup>๓๓</sup>

(๔) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินหรือลงทุน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดในมาตรา ๒<sup>๓๔</sup>

(๕) ร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม<sup>๓๕</sup>

(๖) จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ<sup>๓๖</sup>

กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมและกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมและกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แม้ว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จะไม่มีฐานะเป็นส่วนราชการพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้ง ๒ แห่ง ได้กำหนดให้กระทรวงการคลังมีอำนาจกำกับหนี้เงินกู้ หรือหนี้ใด ๆ ของมหาวิทยาลัยได้เสมือนมหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการให้อำนาจกระทรวงการคลังในการกำกับ<sup>๓๗</sup>

๑) สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งจากพระเถระ กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้ง และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร.. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์. รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหวัฒน์ (โสภณ โสภโณ).รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร.. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต. รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี. รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ในการควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง<sup>๓๘</sup>

๒) สภาวิชาการ ประกอบด้วย ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง และกรรมการสภาวิชาการ ซึ่งคณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำคณะสภาวิชาการมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยทั่วไปแล้วจะมีหน้าที่พิจารณากำหนดหลักสูตร การสอน และการวัดผลการศึกษา เสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร เสนอการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย รวมทั้งการแบ่งส่วนงานในหน่วยงานดังกล่าว ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามพระบาลีในพระไตรปิฎก พิจารณาการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยด้านพระพุทธศาสนาเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ พิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา จัดหาวิธีการอันจะทำให้การศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเจริญยิ่งขึ้น พิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการพระพุทธศาสนาในมหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย เป็นต้น<sup>๓๙</sup>

๓) สำนักงานอธิการบดี มีอธิการบดีซึ่งสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งจากพระภิกษุที่มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย<sup>๔๐</sup> เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และอาจมีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีหรือจะมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และ

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานวัตร ผศ.ดร.. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๐</sup> มาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐.



รับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมาย<sup>๔๑</sup> เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อธิการบดีอาจมอบอำนาจเกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญาและการดำเนินคดีให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่งเป็นคฤหัสถ์ปฏิบัติแทนอธิการบดีได้<sup>๔๒</sup>

๔) สำนักงานวิทยาเขต มีรองอธิการบดี ซึ่งเป็นพระภิกษุรูปหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของวิทยาเขตตามที่อธิการบดีมอบหมาย ในแต่ละวิทยาเขตอาจกำหนดให้มีผู้ช่วยอธิการบดีเป็นคฤหัสถ์คนหนึ่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่อธิการบดีมอบหมายเกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญาและการดำเนินคดีให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีก็ได้<sup>๔๓</sup>

ในวิทยาเขตแต่ละแห่ง กำหนดให้มีคณะกรรมการประจำวิทยาเขต มีอำนาจและหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการประจำวิทยาเขตจะมีอำนาจและหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการดำเนินกิจการต่างๆ ภายในวิทยาเขตต่ออธิการบดี ประสานงานระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย ภายในวิทยาเขต พิจารณาเสนอการออกระเบียบปฏิบัติของวิทยาเขตต่ออธิการบดี และวางระเบียบหรือออกข้อบังคับอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย พิจารณาเสนอแผนพัฒนา แผนงานและงบประมาณประจำปีของหน่วยงานต่างๆ ของวิทยาเขต ต่อรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต และปฏิบัติงานอื่นตามที่อธิการบดีมอบหมาย<sup>๔๔</sup>

๕) บัณฑิตวิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีคณบดีซึ่งเป็นพระภิกษุรูปหนึ่งที่ได้รับการ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และมีรองคณบดีซึ่งเป็นพระภิกษุตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย บัณฑิตวิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจมีรองคณบดีเป็นคฤหัสถ์คนหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้ การจัดให้มีคณะกรรมการประจำและการจัดระบบบริหารงานในบัณฑิตวิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

<sup>๔๑</sup> มาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐.

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์. คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินโนโท. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร.. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะนั้นๆ<sup>๔๕</sup>

๖) ภาควิชาหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา มีหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชาหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และอาจมีรองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชามอบหมาย<sup>๔๖</sup>

๗) สถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย มีผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของหน่วยงานดังกล่าว และอาจมีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย ตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย มอบหมาย การจัดให้มีคณะกรรมการประจำและการจัดระบบบริหารงานในสถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย<sup>๔๗</sup>

#### ๘) การบัญชีและการตรวจสอบ

มหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนาแต่ละแห่งต้องจัดทำระบบบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ และมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์ และหนี้สินที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามประเภทงานพร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้นๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ และมหาวิทยาลัยต้องจัดทำบดุลและบัญชีทำการ ส่งผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกกรอบปี ในการตรวจสอบบัญชีนั้น ผู้สอบบัญชี

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๗</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง. หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

มีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุบัติและเอกสารหลักฐานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งมีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และสามารถเรียกให้ส่งสรรพสมุบัติและเอกสารหลักฐานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ตามความจำเป็น และในกรณีที่ผู้สอบบัญชีได้รายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อสภามหาวิทยาลัยจะได้นำเสนอต่อรัฐมนตรีแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องเผยแพร่รายงานประจำปีของปีที่ลืมนั้น และแสดงบัญชีงบดุลและบัญชีทำการที่ผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้องแล้ว พร้อมทั้งแสดงผลงานของมหาวิทยาลัยในปีที่ล่วงมาและแผนงานที่จะจัดทำในปีต่อไป ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดด้วย<sup>๔๘</sup>

๙) การกำกับดูแล

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล<sup>๔๙</sup>

๑๐) ตำแหน่งทางวิชาการ

คณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนา

มีตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ โดยคุณสมบัตินี้ หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและถอดถอนคณาจารย์ประจำดังกล่าว ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ศาสตราจารย์นั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีโดยความเห็นชอบของสภาวิชาการอาจแต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีได้เป็นคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย เป็นรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษได้โดยคำแนะนำของคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบันสำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย โดยคุณสมบัตินี้ หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของสภาวิชาการอาจแต่งตั้งศาสตราจารย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถและความชำนาญพิเศษและพ้นจากตำแหน่งไปโดยไม่มีคามผิด ให้เป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณในสาขาวิชาที่ศาสตราจารย์ผู้นั้นมีความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นเกียรติยศได้ โดยคุณสมบัตินี้

<sup>๔๘</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีศรีเรือง. ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยม ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู. รองคณบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งศาสตราจารย์เกียรติคุณ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย<sup>๕๐</sup>

๑๑) ปริญาและเครื่องหมายวิทยฐานะ

มหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนามีอำนาจให้ปริญาในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยจำนวนทั้งสิ้น ๓ ระดับ ได้แก่<sup>๕๑</sup>

(๑) ปริญาเอก เรียกว่าคฤทธิบัณฑิต ใช้อักษรย่อ ด.

(๒) ปริญาโท เรียกว่ามหาบัณฑิต ใช้อักษรย่อ ม.

(๓) ปริญาตรี เรียกว่าบัณฑิต ใช้อักษรย่อ บ.

สภามหาวิทยาลัยอาจออกข้อบังคับกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญาตรี ได้รับปริญาตรีเกียรติคุณอันดับหนึ่งหรือปริญาตรีเกียรติคุณอันดับสองก็ได้ และอาจออกข้อบังคับกำหนดให้มีประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญา และประกาศนียบัตรสำหรับสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจให้ปริญาเกิตติมศักดิ์แก่บุคคลซึ่งสภามหาวิทยาลัยเห็นว่าทรงคุณวุฒิสมควรแก่ปริญยานั้นๆ แต่จะให้ปริญาดังกล่าวแก่คณาจารย์ประจำ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยในขณะนั้นไม่ได้ โดยการกำหนดเกี่ยวกับชั้น สาขาของปริญา และหลักเกณฑ์การให้ปริญาเกิตติมศักดิ์ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย<sup>๕๒</sup>

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยอาจกำหนดให้มีพัดวิทยฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงวิทยฐานะสำหรับพระภิกษุสามเณรผู้ได้รับปริญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญา และประกาศนียบัตรและครูวิทยฐานะหรือเสมียนวิทยฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงวิทยฐานะ สำหรับคฤหัสถ์ผู้ได้รับปริญาประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญา และประกาศนียบัตร และอาจกำหนดให้มีครูประจำตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ครูประจำตำแหน่งผู้บริหาร หรือครูประจำตำแหน่งคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยสำหรับคฤหัสถ์ก็ได้ โดยการกำหนดดังกล่าว ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา<sup>๕๓</sup>

๑๓) บทกำหนดโทษ

ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนา จะกำหนดโทษไว้ ๒ กรณี คือ

<sup>๕๐</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก. หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่. ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ นายสนธิ ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไชว์ ทสสนีโย ดร.. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



กรณีแรก ใช้ทัตวิทยฐานะ ครูวิทยฐานะ เข็มวิทยฐานะ ครูประจำตำแหน่ง เครื่องแบบ เครื่องหมาย หรือเครื่องแต่งกายนักศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยไม่มีสิทธิจะใช้ และกรณีที่สอง แสดงด้วยประการใดๆ ว่าตนมีปริญญาประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา ประกาศนียบัตร หรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยโดยที่ตนไม่มีสิทธิ ถ้าได้กระทำเพื่อให้บุคคลอื่นเชื่อว่าตนมีสิทธิจะใช้ หรือมีวิทยฐานะ หรือตำแหน่งเช่นนั้น จะต้องระวางโทษตามที่กฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีโทษจำคุก หรือโทษปรับ หรือทั้งจำทั้งปรับ<sup>๕๔</sup>

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมีอิสระในการระบบการบริหารงานที่คล่องตัว และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหรือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบันการสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่(Modern Management) นำแนวคิดการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่ง ต่ออนวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานภายในสถาบันมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไปมีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบันนโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงานมีระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของมหาวิทยาลัยส่งต่อไป จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านบริหารจัดการทั่วไป สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

**ตารางที่ ๓.๑** แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านบริหารจัดการทั่วไป

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านบริหารจัดการทั่วไป	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- มีอิสระในการระบบการบริหารงานที่คล่องตัว และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติ	๒๙	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสาธิต สาธิตโต. ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้านบริหารจัดการทั่วไป	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
	ของมหาวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหารือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบันการสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลง		๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘, ๑๙,๒๐,๒๑,๒๒, ๒๓,๒๔,๒๕,๒๖, ๒๗,๒๘,๒๙,
๒	- มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไปมีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบัน -	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, , ๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔, , ๑๕,๑๖,๑๗,๑๘, ๒๐,๒๑,๒๒,๒๓, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,
๓	ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานภายในสถาบันนำแนวคิดการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางนโยบายการบริหารงาน	๒๖	๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘, ,๙,๑๐,,๑๓,๑๔, ๑๕,๑๖,๑๗,๑๘, ๑๙, ๒๐,๒๑,๒๒,๒๓, ๒๔,,๒๕,๒๖,๒๗, , ๒๘,๒๙,
๔	- นโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงานมีระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ	๒๐	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, , ๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, , ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ๒๒,๒๓,๒๔,

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไทย ด้านบริหารจัดการทั่วไป	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
			๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,๓๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านบริหารจัดการทั่วไป โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ ๑ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๙ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมีอิสระในการระบอบการบริหารงานที่คล่องตัว และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหารือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบันการสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลงการบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์การของมหาวิทยาลัย

ลำดับที่ ๒ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๖ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไปมีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบัน

ลำดับที่ ๓ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) นำแนวคิดการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานภายในสถาบัน

ลำดับที่ ๔ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับนโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงานมีระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ

### ๓.๔.๓ ด้านการบริหารงานวิชาการ

จากเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

สภาวิชาการ มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตรการสอน การวัดผล การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จัดหาวิธีการทำให้การศึกษา การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเจริญยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดีและถือว่าเป็นหัวใจสำคัญและเป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัย ในอันที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา และมีคุณภาพในทุกพันธกิจเริ่มตั้งแต่การผลิตบัณฑิตการวิจัยและพัฒนาการส่งเสริมพระพุทธศาสนา และบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม<sup>๕๕</sup> มีกองวิชาการ ประกอบด้วย ฝ่ายมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ฝ่ายหลักสูตรและการสอน ฝ่ายตำราและเอกสารทางวิชาการ และฝ่าย คัมภีร์พุทธศาสตร์ รับผิดชอบด้านการบริหารกำกับวิชาการ<sup>๕๖</sup>

หลักสูตรและการเรียนการสอนระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา

พุทธศักราช ๒๔๙๐ เปิดการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะพุทธศาสตร์ มีหลักสูตรปรับพื้นฐานความรู้ ของนิสิต ๒ ระดับ คือ ระดับพื้นฐานทั่วไปกับเตรียมอุดมศึกษา ต่อมา หลักสูตรนี้ได้พัฒนามาเป็นโรงเรียนบาลีบรมศึกษา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา และโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา ในปัจจุบัน โรงเรียนทั้ง ๓ นี้ อยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>๕๗</sup>

พุทธศักราช ๒๕๐๖ เปิดสอนระดับ ป.กศ. และพุทธศักราช ๒๕๐๘ เปิดสอนระดับ ป.กศ.สูง ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยไม่ได้เปิดสอนหลักสูตรนี้แล้ว พุทธศักราช ๒๕๓๖ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร (วิชาชีพครู) (ปัจจุบันพัฒนามาเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู)<sup>๕๘</sup>

พุทธศักราช ๒๕๔๗ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร สาขาวิชาบริหารกิจการคณะสงฆ์ รับพระ ภิกษุสามเณรเข้าเรียน สำหรับพระภิกษุสามเณรผู้จบการศึกษานักธรรมชั้นเอก เมื่อจบการศึกษาแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรและสามารถใช้เป็นวุฒิการศึกษาเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ในปัจจุบันมหาวิทยาลัย มีหลักสูตรประกาศนียบัตร จำนวน ๑๐ หลักสูตร คือ (๑)การบริหารกิจการคณะสงฆ์(๒)ภาษาจีน(๓)ภาษาบาลี(๔) ภาษาอังกฤษ

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมณี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ดิสสุวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกอง วิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



(๕) ภาษาไทย (๖) ภาษาญี่ปุ่น (๗) การปฏิบัติวิปัสสนาภาวนา(๘)พระพุทธศาสนา(๙) พระธรรมทูต (๑๐) วิชาการเทศนา<sup>๕๙</sup>

ระดับอุดมศึกษา ๑)ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนระดับปริญญาตรี ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๔๙๐ เป็นต้นมา ปัจจุบันเปิดสอนใน ๔ คณะ มีหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต รวม ๓๓ สาขาวิชา คือ คณะพุทธศาสตร์ ๑๓ สาขาวิชา คณะครุศาสตร์ ๙ สาขาวิชา คณะมนุษยศาสตร์ ๕ สาขาวิชา และคณะสังคมศาสตร์ ๖ สาขาวิชา โดยหลักสูตรทั้งหมดนี้ ยังได้เปิดสอนที่วิทยาเขต วิทยาลัย โครงการขยายห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ และสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัย<sup>๖๐</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนระดับปริญญาโท ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๕๓๑ เป็นต้นมา ปัจจุบัน มีหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน ๒ หลักสูตรและหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน ๑๔ สาขาวิชา<sup>๖๑</sup> หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครู<sup>๖๒</sup> หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดสอนระดับปริญญาเอก ตั้งแต่พุทธศักราช ๒๕๔๓ เป็นต้นมา ปัจจุบัน มีหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต จำนวน ๕ สาขาวิชา<sup>๖๓</sup>

๑. มีระบบและกลไกการเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรและกำหนดหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบพิจารณาหลักสูตรใหม่และหลักสูตรปรับปรุง คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในสาขาวิชานั้น ๆ การเปิดหลักสูตรใหม่ควรมีการศึกษาความต้องการบัณฑิตในสาขาวิชานั้น ๆ ในตลาดงาน ว่ามีมากน้อยเพียงใด การผลิตบัณฑิตสาขาวิชานั้น ๆ สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติหรือไม่ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชานั้นๆ หรือไม่ นอกจากนี้

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนงิตโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิภูริ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือตอง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ศึกษาความต้องการหรือความจำเป็นแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรของการดำเนินการของหลักสูตรใหม่และคำนวณจุดคุ้มทุนประกอบการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย การปรับปรุงหลักสูตรควรศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการของสาขาวิชานั้น ๆ ความคิดเห็นจากบัณฑิตและผู้ประกอบการที่รับบัณฑิตเข้าทำงานเพื่อให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหลักสูตร มีการเสนอหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรที่ปรับปรุงผ่านการพิจารณาตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น คณะกรรมการบริหารคณะวิชา สภาวิชาการ เป็นต้น และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ มีการเสนอหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรปรับปรุงตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด และนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน ๓๐ วันนับจากวันที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ<sup>๖๔</sup>

๒. มีระบบและกลไกการปิดหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น เมื่อหลักสูตรใดเข้าเกณฑ์ของการปิดหลักสูตร ให้เสนอเรื่องผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น คณะกรรมการบริหารคณะวิชา สภาวิชาการ เป็นต้น และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ<sup>๖๕</sup>

๓. ทุกหลักสูตรมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา และ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (การดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หมายถึง ต้องมีการประเมินผลตาม “ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตาม ประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาหรือสาขาวิชา เพื่อการประกันคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน” กรณีที่หลักสูตรใดยังไม่มีประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาหรือสาขาวิชา ให้ประเมินตามตัวบ่งชี้กลางที่กำหนดในภาคผนวก สำหรับหลักสูตรสาขาวิชาซึ่งต้องได้รับการรับรองหลักสูตรจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องด้วย หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน มีการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่สะท้อนการดำเนินการตามประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาหรือสาขาวิชา(กรณีที่หลักสูตรใด ยังไม่มีประกาศมาตรฐานคุณวุฒิ

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหวรรณิ (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สาขาหรือสาขาวิชาควรประเมินตามตัวบ่งชี้กลาง) ทั้งในประเด็นการบริหารหลักสูตร การบริหาร ทรัพยากรการเรียนการสอน การบริหารคณาจารย์ การบริหารบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอน การสนับสนุนและการให้คำแนะนำนิสิต ความต้องการของตลาดแรงงาน หรือความพึงพอใจของผู้ใช้ บัณฑิต มีการควบคุม ติดตาม และประเมินคุณภาพตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด และรายงานผลการ ดำเนินการต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน สำหรับหลักสูตรสาขาวิชาชีพ ผู้บริหารหลักสูตรควร ทำการศึกษาอย่างละเอียดและรอบคอบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการรับรองหลักสูตร ทั้งนี้ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพอย่างน้อย ๑ คนใน กระบวนการพัฒนาหลักสูตร และดำเนินการให้หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพที่ เกี่ยวข้องก่อนการรับนิสิตและจัดการเรียนการสอน และดำเนินการขอรับรองตามกำหนดเวลาอย่าง ต่อเนื่อง<sup>๖๖</sup>

๔. มีคณะกรรมการรับผิดชอบควบคุมกำกับให้มีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้ง ตลอดเวลาที่จัดการศึกษา และมีการประเมินหลักสูตรทุกหลักสูตรอย่างน้อยตามกรอบเวลาที่กำหนด ในเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรฯ กรณีหลักสูตรที่ดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ จะต้องควบคุมกำกับให้การดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในผ่านเกณฑ์การประเมิน แรกและอย่างน้อย ร้อยละ ๘๐ ของตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแต่ละปีทุกหลักสูตร สร้างกลไกกำกับดูแลให้ทุกหลักสูตร ดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติตลอดเวลาที่จัดการศึกษา โดยจัดในรูปของคณะกรรมการ ทั้งนี้ อาจเป็นชุด เดียวกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของภาควิชา หรือคณะวิชาที่มีอยู่ หรือแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบโดยเฉพาะ จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่ กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐาน หลักสูตร และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติเพียงใด มีการกำหนดระบบการ รายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดของแต่ละหลักสูตร โดยอาจจัดทำเป็นแบบฟอร์มให้ ผู้รับผิดชอบกรอกข้อมูลตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ผลการประเมินและแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาเสนอต่อ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง<sup>๖๗</sup>

๕. มีคณะกรรมการรับผิดชอบควบคุมกำกับให้มีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้งข้อ ตลอดเวลาที่จัดการศึกษา และมีการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรตามผลการประเมินในข้อ ๔ กรณี หลักสูตรที่ดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จะต้องควบคุมกำกับให้การ

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในข้อ ผ่านเกณฑ์การประเมินครบ ทุกตัวบ่งชี้ และทุกหลักสูตร คณะกรรมการ  
รับผิดชอบหลักสูตรทุกหลักสูตร ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรตามผลการประเมินที่ได้จาก  
จนทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผ่านเกณฑ์การ ประเมินครบทุกตัวบ่งชี้  
และทุกหลักสูตร<sup>๖๘</sup>

๖. ควรมีความร่วมมือในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรระหว่างสถาบันกับภาครัฐหรือ  
ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของหลักสูตรมากกว่าร้อยละ ๓๐ ของจำนวนหลักสูตรวิชาชีพทั้งหมด  
ทุกระดับการศึกษา คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรในเกณฑ์ และคณะกรรมการบริหารคณะวิชาหรือ  
ภาควิชา ควรมีองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มาจากหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนที่  
เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของหลักสูตร เพื่อให้ได้ความคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็น  
ในการปฏิบัติ งานจริงที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและบริหารหลักสูตรตลอดจนกระบวนการเรียน  
การสอนให้ผู้เรียนสามารถออกไปปฏิบัติงานได้จริงเมื่อสำเร็จการศึกษา<sup>๖๙</sup>

ความเป็นนานาชาติในด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ยังมีน้อย  
ประกอบการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรภาษาอังกฤษ ไม่มีในรายงานผลการดำเนินการ แต่การเปิดสอน  
หลักสูตรภาษาอังกฤษ หรือหลักสูตรนานาชาติ มีหลายส่วนงานเปิดดำเนินการ แต่ไม่มีตัวชี้วัดกำหนด  
ไว้ จึงไม่ปรากฏในรายงานผลการดำเนินการ<sup>๗๐</sup>

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญน้อยในการวิจัยประเมินหลักสูตร เพื่อการปรับปรุงหลักสูตร  
และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นอกจากนี้ยังมีการตกลงความร่วมมือ  
ทางวิชาการ ที่ยังไม่มีเจ้าภาพในการรวบรวมข้อมูล และรูปแบบการรายงานผล รวมทั้งกิจกรรม/  
โครงการ หรือการแลกเปลี่ยนนิสิต บุคลากรด้วย<sup>๗๑</sup>

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ยังไม่มีรูปแบบ  
ตัวกิจกรรม โครงการ รวมถึงตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นแนวทางและแบบปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้ การ

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทนต์ อาภากร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไชว ทสสนีย์ ดร. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสาธิต สาธิต ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาตรีทน สมมาจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



พัฒนาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ยังไม่มีการวางแผน การจัดกิจกรรม รวมทั้งการติดตามประเมินผลในภาพรวมอย่างจริงจัง<sup>๗๒</sup>

จำนวนอาจารย์ในกิจกรรมพัฒนาทักษะความสามารถในการสอนยังมีน้อย โดยเฉพาะทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอน(กลยุทธ์ที่ เป้าหมายการบริการวิชาการสำหรับส่วนงานบริการเช่น โรงเรียนพุทธศาสนาวินอติยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย โรงเรียนบาลีสอาดศึกษา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด<sup>๗๓</sup>

มีการให้ผู้มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพจากหน่วยงานหรือชุมชนภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนทุกหลักสูตร ทุกหลักสูตรควรมีการออกแบบให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากบุคคล หน่วยงานหรือชุมชนภายนอกในด้านวิชาการหรือวิชาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนได้ทราบถึงการนำความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ในทางปฏิบัติและมีความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัย การดำเนินการนี้อาจทำโดยเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นอาจารย์พิเศษสอนทั้งรายวิชาหรือบรรยายในบางคาบเวลานำนิสิตฟังการบรรยายและเยี่ยมชมหน่วยงานหรือสถานที่ภายนอกสถาบัน ให้นิสิตฝึกงานหรือปฏิบัติงานในวิชาสหกิจศึกษาในสถานประกอบการเป็นต้น หลักสูตรกิจกรรมโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรมีแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงเครื่องมือการวัดผลประเมินผล การรายงานสรุปผล<sup>๗๔</sup>

สรุป มหาวิทยาลัยได้มีการขยายการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อทีวีดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพรหมณี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๓.๒ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา  
ด้านการบริหารวิชาการ

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไทย ด้านการบริหารวิชาการ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- มีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอน ใหม่ๆ เช่น หลักสูตรระดับดุขภูิปันทิตภาค ภาษาอังกฤษ พัฒนาคือร่วมมือทางวิชาการ สู่ระบบการสร้างเครือข่าย มีการให้การศึกษ เน้นความต้องการผู้เรียน มีการประสานความ ร่วมมือกับคณะสงฆ์	๒๐	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒, ๑๓,๑๔,๑๕,๑๖, ๑๗,๑๘,๑๙,๒๐, ๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,,
๒	- นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่ม ผู้เรียน มหาวิทยาลัยยังดำเนินการเปิด หลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่า"หลักสูตรพิเศษนอก เวลาราชการ" เพื่อสนองความต้องการของกลุ่ม ผู้เรียนที่หลากหลายทั้งในสถาบันและนอก สถาบัน	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๙,๒๐,๒๑,๒๒, ๒๓,๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,
๓	- คำนึงถึงคุณภาพวิชาการ ให้มีความสำคัญต่อ ผู้เรียนมากขึ้น คำนึงถึงมีส่วนได้เสียในการ บริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ ต้องการของตลาด ดังจะเป็นได้จากการประเมิน คุณภาพการศึกษาประจำปี เภณท์ตัวชี้วัดการมี งานทำของบัณฑิตที่จบใหม่มหาวิทยาลัยก็ผ่าน การประเมินประเด็นนี้สำคัญ	๒๔	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,
๔	- มหาวิทยาลัยได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อที่วีดิาวเทียมมุ่งสู่ ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา	๒๖	๓๐๒,๓,๔,๕,๖, ๗,๘,๙,๑๐,,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไทย ด้านการบริหารวิชาการ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
			๒๑,๒๒,๒๓,,๒๕ ,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙

จากตารางที่ ๓.๒ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านบริหารวิชาการ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๖ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อที่วิวัฒนาการที่รวดเร็ว ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับนำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยยังดำเนินการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่า "หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ" เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลายทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับคำนึงถึงคุณภาพวิชาการ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น คำนึงถึงมีส่วนได้เสียในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ๆ เช่น หลักสูตรระดับดุขฎิบัณฑิตภาคภาษาอังกฤษ พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย มีการให้การศึกษานั่นความต้องการผู้เรียน มีการประสานความร่วมมือกับคณะสงฆ์

### ๓.๔.๓ ด้านการบริหารงานวิจัย

จากเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารงานวิจัย ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยบริหารงานวิจัย โดยมีสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบภาระงานบริหารงานวิจัยเพื่อหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามระบบที่กำหนด<sup>๗๕</sup>

๑. มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาควรวางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดหน่วยงาน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ และมีงบประมาณสนับสนุนการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ ในการบริหารควรมีการวางแผน ตรวจสอบติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย ของแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานวิจัย เช่น งบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มวิจัย หรือศูนย์วิจัยเพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยหรือผลิตงานสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากการจัดสรรทุนวิจัย นอกจากนี้ อาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยของนิสิตหรืองบประมาณสนับสนุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกให้ปฏิบัติงานในกลุ่มหรือศูนย์วิจัย เป็นต้น<sup>๗๖</sup>

๒. มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับกระบวนการจัดการเรียนการสอน เช่น การกำหนดให้นิสิตบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในทีมวิจัยของอาจารย์ การกำหนดให้นิสิตระดับปริญญาตรีทำโครงการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ การกำหนดให้นิสิตทุกระดับเข้าฟังการบรรยาย หรือสัมมนาเกี่ยวกับผลความก้าวหน้าในงานวิจัยของอาจารย์ หรือของศาสตราจารย์อาคันตูกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) หรือเข้าร่วมการจัดแสดงงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ การจัดให้มีการประชุมเสนอผลงานวิจัยหรือแสดงงานสร้างสรรค์ของนิสิต หรือส่งเสริมนิสิตเข้าร่วมประชุมการเสนอผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ระดับชาติและนานาชาติ การส่งเสริมให้อาจารย์นำผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัยไปเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น<sup>๗๗</sup>

๓. มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์และให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่อาจารย์ประจำและนักวิจัย จัดระบบการรับเข้าและกำกับดูแลอาจารย์และ

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



นักวิจัย เช่น วิเคราะห์กำลังคน วางแผน และรับเข้าบุคคล (ทั้งอาจารย์ นักวิจัย และนิสิตบัณฑิตศึกษา) ทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับจุดเน้นด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย ทำการกำหนดกฎเกณฑ์ แนวทางกำกับ และส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และตีพิมพ์ผลงานในวารสารหรือจัดแสดงผลงาน ที่ได้รับการยอมรับระดับชาติและนานาชาติ โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนที่ต้องปฏิบัติ พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับประสบการณ์ของแต่ละกลุ่มบุคคล กรณีนักวิจัยรุ่นใหม่อาจเริ่มจากการฝึกอบรม การทำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์โดยได้รับการแนะนำหรือการร่วมทีมวิจัยกับนักวิจัยอาวุโส การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การช่วยให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา กรณีนักวิจัยทั่วไป การส่งเสริมให้มีโอกาสไปทำงานในห้องปฏิบัติการวิจัย หรือร่วมทีม วิจัยกับนักวิจัยชั้นนำนอกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้ได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่มีคุณค่า อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์และนักวิจัยที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การส่งเสริมการทำงานวิจัยเป็นทีมที่ประกอบด้วยนักวิจัยอาวุโส นักวิจัยระดับกลาง นักวิจัยหรือนิสิต หลังปริญญาเอก และนิสิตบัณฑิตศึกษา ผู้ช่วยวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำงานวิจัยอย่างลุ่มลึกและต่อเนื่อง ให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณของนักวิจัยและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องแก่อาจารย์และ นักวิจัย ตลอดจนจัดระบบควบคุมให้นักวิจัยปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด สร้างแรงจูงใจให้นักวิจัย เช่น การยกย่อง การให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล สำหรับ นักวิจัยที่มีผลงานดีเด่น การจัดบรรยากาศและการบริการต่างๆ ในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมและจูงใจแก่การค้นคว้าวิจัยและผลิตงานสร้างสรรค์ เป็นต้น<sup>๗๘</sup>

#### ๔. มีการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

ในกรณีของนักวิจัยรุ่นใหม่ การแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอกอาจทำได้ยาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนวิจัยหรือผลิตงานสร้างสรรค์เพื่อให้นักวิจัยเหล่านี้มีโอกาสสร้างผลงาน ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการเสนอโครงการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไป สำหรับการเสนอขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกนั้น มหาวิทยาลัยอาจจัดให้มีระบบสนับสนุน เช่น การจัดให้มีข้อมูล รายละเอียด และเงื่อนไขของแหล่งทุนวิจัยต่างๆ ทั้งแหล่งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ ที่อาจารย์และนักวิจัยสามารถเข้าดูได้อย่างสะดวกรวดเร็ว นอกจากนั้นอาจจัดให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาตรวจสอบ ข้อเสนอโครงการวิจัยของอาจารย์และนักวิจัยที่เสนอขอทุนไปยังแหล่งทุนต่าง ๆ และช่วยเหลือปรับปรุงโครงการเหล่านั้นให้เหมาะสม เพื่อมีโอกาสได้รับทุนวิจัยมากยิ่งขึ้น<sup>๗๙</sup>

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๗๙</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมาจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๕. มีการสนับสนุนพันธกิจ ด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยควรจัดหาทรัพยากรและหรือจัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ทั้งงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ห้องปฏิบัติการวิจัย แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ และระบบสารสนเทศ เพื่อการวิจัย ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการวิจัยดังนี้<sup>๔๐</sup>

๕.๑ งบประมาณสนับสนุนการวิจัย ควรประกอบด้วย ๑) งบประมาณสนับสนุน การบริหาร งานวิจัยของกลุ่มวิจัยหรือห้องปฏิบัติการวิจัย หรือศูนย์วิจัยเพื่อให้สามารถผลิตผลงาน ระดับสากล หรือผลงานตามความต้องการของประเทศ หรือของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องนอกเหนือจาก เงินทุนวิจัย ๒) งบประมาณสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ ๓) งบประมาณสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของนิสิตบัณฑิตศึกษา และของนักวิจัยหลังปริญญา เอก ๔) งบประมาณ สนับสนุนศาสตราจารย์อาคันตุกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) เป็นต้น

๕.๒ ห้องปฏิบัติการวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยแต่ละประเภทที่เป็นจุดเน้นของ มหาวิทยาลัย ระบบรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐาน ศูนย์เครื่องมือ ระดับสูงที่จำเป็น ที่หลายหน่วยวิจัย หรือกลุ่มวิจัย หรือศูนย์วิจัย สามารถใช้ร่วมกันได้ หรือหากไม่มีศูนย์ เครื่องมือระดับสูง ดังกล่าว ก็ต้องจัดระบบผ่านเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศให้สามารถเข้าใช้ของ หน่วยงานอื่นได้ เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการวิจัยของนักวิจัย

๕.๓ แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ ซึ่งนอกจากหนังสือและวารสารทั้งในรูปของ เอกสาร (hard copy) และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เพียงพอแล้ว ยังหมายรวมถึงการสนับสนุนการจัด ประชุมวิชาการ การสนับสนุนศาสตราจารย์อาคันตุกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) การสนับสนุนการไปร่วมทำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับหน่วยงานอื่นที่มีชื่อเสียงทั้งในและ ต่างประเทศ ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของอาจารย์ โดยเฉพาะในช่วงเวลาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทาง วิชาการ (sabbatical leave) ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยวิจัย

๕.๔ ระบบสารสนเทศเพื่อการวิจัยที่ครอบคลุมข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย ๕ ด้าน ๑) ข้อมูลด้านแหล่งทุนวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ๒) ข้อมูลด้านการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยทั้งปัจจุบันและผลงานที่ผ่านมา ๓) ข้อมูลด้านแหล่งเผยแพร่ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งวารสารและการประชุมวิชาการ การจัดแสดงงานสร้างสรรค์ต่างๆ

<sup>๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหวัฒน์ (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ตลอดจนข้อมูลการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในการเผยแพร่ผลงาน ๔) ข้อมูลด้านระบบและกลไกของมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการส่งเสริมด้านการจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการซื้อขายทรัพย์สินทางปัญญา ๕) ข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและงานสร้างสรรค์

๖. มีการติดตามและประเมินผลการสนับสนุนใน อย่างครบถ้วนทุกประเด็น มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินผลสำเร็จของการสนับสนุนทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยการมีส่วนร่วมของอาจารย์และนักวิจัย เช่น “การประเมินผลสำเร็จของการให้ทุนวิจัย” ทั้งในประเด็นงานวิจัย เสร็จทันตามกำหนดเวลา คุณภาพของผลงานวิจัยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ผู้รับทุนสามารถแสวงหาทุนวิจัย จากแหล่งทุนภายนอกได้ในโอกาสต่อมา หรือ “การประเมินแหล่งค้นคว้าสนับสนุนงานวิจัย” ในประเด็นความเหมาะสมและเพียงพอเทียบกับงานวิจัยของอาจารย์ และนักวิจัยในปัจจุบัน หรือ “การประเมินระบบสารสนเทศ” ในประเด็นความเหมาะสมกับความต้องการใช้ของอาจารย์และนักวิจัย เป็นต้น<sup>๔๑</sup>

๗. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนำผลการประเมินไปจัดทำแผนการปรับปรุง โดยกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการ ปรับปรุง กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการปรับปรุง กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้หากจำเป็น กำหนดระยะเวลาที่การปรับปรุงต้องแล้วเสร็จ จากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยตามที่กำหนด<sup>๔๒</sup>

๘. มีระบบและกลไกเพื่อสร้างงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือจากสภาพปัญหาของสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคม และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาวางแนวทางและขั้นตอน ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดหาข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มเป้าหมาย การสนทนากับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ (focus group) การติดต่อสร้างสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก การใช้ข้อมูลป้อนกลับ (feed back) จากความร่วมมือที่มีอยู่เดิม วัตถุประสงค์ของความร่วมมือนี้อาจกล่าวควรมีทั้งการร่วมทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์บนพื้นฐาน ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเพื่อตอบโจทย์ของหน่วยงานหรือชุมชนภายนอก รวมถึงการร่วมใช้ทรัพยากร ทั้งสถานที่ บุคคล อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่น ๆ<sup>๔๓</sup>

<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



## ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

๑. มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการ หรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ วางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการตีพิมพ์หรือการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในวารสารหรือในที่ประชุมวิชาการที่มี peer review ในประเด็นต่อไปนี้ เช่น ๑) การจัดให้มีพี่เลี้ยงแก่นักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอในที่ประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสาร ๒) การสนับสนุนการตรวจสอบภาษาอังกฤษของบทความวิจัยของอาจารย์และนักวิจัยที่จะนำเสนอในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ ๓) การสนับสนุน งบประมาณ เพื่อเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานวิจัยหรือเผยแพร่งานสร้างสรรค์ ๔) การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ๕) การจ่ายค่าตีพิมพ์กรณีวารสาร เรียกเก็บเงิน เป็นต้น ทั้งนี้การสนับสนุนดังกล่าวอาจแตกต่างกันตามสถานภาพและจุดเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัย<sup>๔๔</sup>

๒. มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด วางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลเป้าหมายโดย ยังคงความเชื่อถือได้ในเชิงวิชาการและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบติดตามผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์และนักวิจัย คัดสรรผลงานที่น่าจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป จัดให้มีการสัมภาษณ์อาจารย์เจ้าของผลงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นความรู้ที่น่าสนใจซึ่งสาธารณชน สามารถเข้าใจได้ จัดหมวดหมู่ความรู้ที่ได้ให้เหมาะสมต่อการเผยแพร่<sup>๔๕</sup>

๓. มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้จากข้อ ๒ สู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง นำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในข้อ ๒ เผยแพร่สู่สาธารณชนผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเป็นระบบในเชิงรุก โดยเริ่มจากการวางแผนประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามแผนตลอดจนการติดตามข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์โดยเชื่อมโยงกับศิษย์เก่า ชุมชน และองค์กรภายนอกทั้งรัฐและเอกชน

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ดิสสรวาทิ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกอง วิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะสามารถ สนับสนุนงานวิจัย หรือร่วมวิจัย หรือนำผลงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์<sup>๕๖</sup>

๔. มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรอง การใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน สนับสนุนการนำผลงานวิจัยและงาน สรรสร้างไปใช้ประโยชน์ เช่น ๑) กำหนดขั้นตอน วิธีการ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นสื่อกลางสาน สัมพันธ์ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างอาจารย์ และ นักวิจัยกับองค์กรภายนอกที่มีศักยภาพในการ นำผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ ๒) ผู้รับผิดชอบ แสวงหางานวิจัยจากภาครัฐและ เอกชนทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ที่ต้องการรับบริการวิจัยในเรื่องเฉพาะใด ๆ จากสถาบัน (consultancy) และประสานงานต่อไปยังผู้วิจัย ๓) ผู้รับผิดชอบริเริ่มประสานงาน หรือส่งเสริมการนำ ผลงานที่เกิดจากการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปสู่งานเชิงพาณิชย์ในลักษณะนิติบุคคล (start - up company) เป็นต้น<sup>๕๗</sup>

๕. มีระบบและกลไกเพื่อช่วย ในการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ นำไปใช้ ประโยชน์และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาวางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการสนับสนุนการเจรจาต่อรอง ทำข้อตกลง หรือสนับสนุนด้านระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ อาจารย์ นักวิจัย และมหาวิทยาลัย ในการ เจรจาเชิงธุรกิจ หรือการซื้อขายผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนในการเจรจาเข้าไป ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจใดๆ ที่เกิดจากผลของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ นอกจากนั้น ควรมีการ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการรักษาสิทธิประโยชน์ของอาจารย์ นักวิจัยและของมหาวิทยาลัยใน ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการซื้อขาย หรือทำธุรกิจที่เป็นผลจากงานวิจัย โดยเป็นหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย<sup>๕๘</sup>

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาสู่การเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยด้านวิชาการพระพุทธศาสนา ชั้นนำของประเทศในภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มี

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินันโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

การจัดตั้งวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชาติเพื่อศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิชาการพุทธศาสนา สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศมีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ พบว่านวัตกรรมด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัยของสถาบัน เช่นมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้นการวิจัยยังเน้นความเป็นเลิศเฉพาะทางมากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ นวัตกรรมด้านการร่วมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบันมีบ้าง สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ ๒๓ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัย

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยด้านการบริหารงานวิจัย	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- ด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัย มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน	๒๐	๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๕,๒๖,๒๗,
๒	- พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยด้านวิชาการพระพุทธศาสนา ชั้นนำของประเทศในภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชาติเพื่อศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิชาการพุทธศาสนา มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กร	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๙,๒๐,๒๑,๒๒,๒๓,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,
๓	กำหนดมาตรการในการส่งเสริมคณาจารย์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยเร่งรัดการสร้างผลงานทางวิชาการและงานวิจัย	๑๗	๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไทยด้านการบริหารงานวิจัย	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที
๔	- มีการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ	๒๐	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒, ๑๓,๑๔,๑๕,๑๖, ๑๗,๑๘,๑๙,๒๐, ๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,๓๐

จากตารางที่ ๓.๓ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านบริหารวิชาการ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๖ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยด้านวิชาการพระพุทธศาสนา ชั้นนำของประเทศในภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชาติเพื่อศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิชาการพระพุทธศาสนา มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรมีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัย

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ

### ๓.๔.๔ ด้านการบริหารการเงิน

จากเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารการเงิน ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินคอยกำกับดูแลแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย<sup>๔๙</sup>

๑. แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา<sup>๕๐</sup> มหาวิทยาลัยมีตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย<sup>๕๑</sup> และทำการประเมินมูลค่าของทรัพยากรที่ต้องใช้<sup>๕๒</sup>ซึ่งจะเป็น งบประมาณในการดำเนินการตามแผน และกำหนด<sup>๕๓</sup>แหล่งที่มาของงบประมาณดังกล่าวซึ่งอาจจะเป็น งบประมาณแผ่นดิน เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เงินบริจาค หรือมหาวิทยาลัยจะต้องจัดให้มีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ<sup>๕๔</sup> ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำงบประมาณประจำปีตามแหล่งงบประมาณนั้นๆ<sup>๕๕</sup>

๒. มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับลักษณะของค่าใช้จ่ายหรือเงินทุน และเพียงพอสำหรับการบริหารภารกิจของมหาวิทยาลัยในทุกด้านให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้าและได้รับการยอมรับโดยทั่วไปของประชาคม ในกรณีที่มีหลักเกณฑ์ในการจัดสรร

<sup>๔๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมนี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพร (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ทรัพยากรอยู่แล้วควรได้มีการทบทวนความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน มีแผนการจัดหาทรัพยากรทางการเงินอย่างเพียงพอ สำหรับการบริหารภารกิจของมหาวิทยาลัยในทุกด้านให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีแผนใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะทำให้รายได้ รายจ่าย เป็นไปอย่างเหมาะสม<sup>๙๖</sup>

๓. มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนามหาวิทยาลัยและบุคลากร มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจจะมีวิธีการและหลักการในการทำงานงบประมาณประจำปีที่แตกต่างกัน ได้แต่อย่างไรก็ตามหลังจากได้มีการจัดทำงบประมาณประจำปีเสร็จแล้วก่อนที่จะนำงบประมาณประจำปี เสนอสภามหาวิทยาลัยควรได้มีการวิเคราะห์การใช้จ่ายของเงินตามงบประมาณในด้านต่างๆ ดังนี้<sup>๙๗</sup> งบประมาณประจำปีสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ในแต่ละปีมากน้อยเพียงใด<sup>๙๘</sup> เมื่อวิเคราะห์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยแล้ว งบประมาณประจำปีในแต่ละพันธกิจมีความเพียงพอมากน้อยเพียงใด เมื่อวิเคราะห์ตามแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว งบประมาณประจำปีสำหรับการพัฒนา บุคลากรมีความเหมาะสมตามนโยบายมากน้อยเพียงใด<sup>๙๙</sup>

๔. มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างน้อยประกอบไปด้วยงบรายรับ ค่าใช้จ่ายและงบดุลอย่างเป็นระบบ อย่างน้อยทุก ๖ เดือน ปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้รู้ถึงสถานะของเงินรายได้ หักค่าใช้จ่ายแล้ว สถานศึกษา มีงบประมาณเหลือเพียงพอ ที่จะใช้ในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในช่วงถัดไป มีการนำรายงานทางการเงินเสนอผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย<sup>๑๐๐</sup>

๕. มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง <sup>๑๐๑</sup>

<sup>๙๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๗</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ทิสสรวาทิ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกองวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุปณฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๐</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนการดำเนินงานเสนอผู้บริหาร เป็นรายงานที่แจ้งให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ได้ใช้จ่ายเงินตามแผนหรือไม่และได้ใช้จ่ายเงินกับกิจกรรมใด มีผลลัพธ์จากการทำงานอย่างไรบ้าง มีงบประมาณเหลือจ่ายในแต่ละแผนเท่าไร มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา มีการจัดทำรายงานการลงทุนของมหาวิทยาลัย มีการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคต<sup>๑๐๒</sup>

๖. มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด<sup>๑๐๓</sup>

มหาวิทยาลัยที่ไม่ได้มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายนอกอยู่แล้วควรจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปี สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายนอกอยู่แล้วนั้น หากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้เข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปีควรจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committee) หรือรวมทั้งผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ<sup>๑๐๔</sup>

๗. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ<sup>๑๐๕</sup>

ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจช่วยในการติดตามการใช้จ่ายเงิน จัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สถานะทางการเงินของหน่วยงาน มีการนำรายงานทางการเงินเสนอสภามหาวิทยาลัยตามแผนที่กำหนด<sup>๑๐๖</sup>

<sup>๑๐๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินโนโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ ณ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิษฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงิน มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผน มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนามหาวิทยาลัยและบุคลากร มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจสรุปเป็นตารางความถี่ ได้ดังนี้

**ตารางที่ ๒๔** แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงิน

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย สงฆ์ไทย ด้านการบริหารการเงิน	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	การวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผน	๑๗	๑๓,๑๔,๑๕,๑๖, ๑๗,๑๘,๑๙,๒๐, ๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,
๒	- มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔, ๑๕,๑๖,๑๗,๑๘, ๒๐,๒๑,๒๒,๒๓, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย สงฆ์ไทย ด้านการบริหารการเงิน	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๓	มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนา มหาวิทยาลัยและบุคลากร มีการจัดทำรายงาน ทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภา มหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง	๒๐	๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗,
๔	- มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำ หน้าที่ตรวจ ติดตามการใช้เงินให้เป็นไปตาม ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	๒๙	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙,

จากตารางที่ ๓.๓ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูล  
เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงิน โดย  
ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๙ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจ ติดตามการใช้เงินให้เป็นไปตาม  
ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ใน  
ประเด็นเกี่ยวกับมีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผน  
แผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและ  
แหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ใน  
ประเด็นเกี่ยวกับมีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการ  
พัฒนามหาวิทยาลัยและบุคลากร มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อ  
สภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง



ลำดับที่ ๔ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผน

### ๓.๔.๕ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัย มีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมหาวิทยาลั มีคณะกรรมการบริหารงานชุดหนึ่งதாகหาก เรียกชื่อว่า “คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย” จัดระบบบริหารงานบุคคลตามปณิธาน วัตถุประสงค์และภารกิจของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นหลัก มีหลักการเข้ายาก ออกง่าย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างเป็นระบบ จริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนอายุการทำงาน มีการแข่งขันกับการจ้างในตลาดแรงงาน มีความสอดคล้อง รองรับระบบการบริหาร การจัดการสมัยใหม่ และมีความเป็นสากล<sup>๑๐๗</sup>

๑. การบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด<sup>๑๐๘</sup>

๑. มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้อาจารย์ หรือบุคลากรได้ทราบ ภายใต้เวลาที่กำหนด และเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่มหาวิทยาลัยวางแผนไว้<sup>๑๐๙</sup>

๒. มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (jobs pecification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน<sup>๑๑๐</sup>

<sup>๑๐๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๘</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๐</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๓ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า - ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล<sup>๑๑๑</sup>

๔ มีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนและเส้นทางเดินของตำแหน่งงานที่กำหนด รวมทั้งติดตามตรวจสอบเป็นรายบุคคล เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง<sup>๑๑๒</sup>

๒. มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๑๓</sup>

สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ตั้งแต่สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน การจัดสวัสดิการ การเอาใจใส่ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคทัดเทียมกัน การสร้างบรรยากาศของความสุขในการทำงาน มีระบบส่งเสริมสนับสนุนการเสนอ ขอรับรางวัลของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น มีการติดตามข้อมูลแหล่งให้รางวัลต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนทราบโดยเร็ว มีการกระตุ้นและช่วยเหลือผู้ที่มีศักยภาพเพื่อขอรับรางวัลในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยจัดทำเอกสารการขอรับรางวัล ประสานงานในกระบวนการขอรับรางวัล หรืองานธุรการอื่น ๆ มีการยกย่องให้เกียรติผู้ได้รับรางวัลโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ประชาสัมพันธ์ผลงานที่ได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดบรรยากาศพิเศษเพื่อเป็นเกียรติ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ มีระบบพี่เลี้ยง โดยจัดให้ผู้ที่มีการประสพการณ์เคยได้รับรางวัลให้คำแนะนำช่วยเหลือและ สนับสนุนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่ในการขอรับรางวัลต่างๆ มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชಾದ้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพัฒนาางาร่วมกัน มีนโยบายดูแลสุขภาพของบุคลากร ทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม มีสวัสดิการ ตรวจเช็ค สุขภาพ ส่งเสริมการออก

<sup>๑๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมาจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพรหมณี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

กำลังภายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านสถานที่ออกกำลังกาย สนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ<sup>๑๑๔</sup>

๓. มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ทุกหลักสูตรการฝึกอบรม หรือทุกโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ควรกำหนดแนวทาง หรือวิธีการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรมหรือการพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงตนเอง โดยอาจใช้กลไกการติดตามผลการนำความรู้และทักษะไปใช้ภายหลังการอบรมหรือพัฒนา ๖-๙ เดือน หรือใช้กลไกการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรมหรือการพัฒนา เป็นต้น<sup>๑๑๕</sup>

๔. มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ ๑. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ และกิจกรรมส่งเสริมการปลูกฝังจรรยาบรรณแก่คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ๒. ผู้รับผิดชอบในการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ ควรมีการติดตามผลการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง<sup>๑๑๖</sup>

๕. มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหาร และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) หรือเป้าหมายของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายนั้นควรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในรอบปีถัดไป<sup>๑๑๗</sup>

<sup>๑๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ตีสรรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกองวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีภารกิจภารกิจด้านการผลิต บัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชน และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถจำแนก ออกเป็น ๓ ประเภทหลัก คือ กลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร กลุ่มตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่ม ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละกลุ่มตำแหน่งมีแนวทางการพิจารณากำหนด ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ดังนี้<sup>๑๑๘</sup>

๑. กลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร (Academic Administration) ประกอบด้วย ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการ วิทยาลัยหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หรือหัวหน้าภาควิชาหรือ ตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตำแหน่งดังกล่าว ได้ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดตำแหน่งตามที่ กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐<sup>๑๑๙</sup> ซึ่งมีรายละเอียด เกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การเข้าสู่ตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ แตกต่างจากระบบและวิธีการกำหนด ตำแหน่งสำหรับกลุ่มตำแหน่งอื่นๆ

๒. ตำแหน่งวิชาการ (Academic) ได้แก่ ตำแหน่ง อาจารย์หรือคณาจารย์ ประจำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งที่พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ กำหนด โดยพิจารณาตามวิทยฐานะของ บุคคล หรือกำหนดตามคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานทางวิชาการ

๓. ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (Non Academic) ได้แก่ ตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการบริหารและวิชาการของมหาวิทยาลัย เช่น ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล นิติกร นักวิชาการศึกษา นักเทคโนโลยีการศึกษา เจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ผู้ตรวจสอบภายใน นัก ประชาสัมพันธ์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ ธุรการ นักการภารโรง พนักงานขับรถ และตำแหน่งอื่นๆ ยึดหลักการแบ่งกลุ่มของตำแหน่งเป็นสายงาน และระดับของตำแหน่งตามลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งความรู้ความสามารถ และทักษะที่ ต้องการสำหรับตำแหน่ง ตามระบบจำแนกตำแหน่ง

ระบบการสรรหาสอบคัดเลือก และทดลองปฏิบัติงานของบุคลากร<sup>๑๑๙</sup>

<sup>๑๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง จำนวนไม่น้อยกว่าห้ารูปหรือคน โดยมีผู้แทนจากหน่วยงานที่จะบรรจุบุคลากร ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งร่วมเป็นกรรมการด้วย เพื่อดำเนินการสรรหาบุคคลโดยพิจารณาจาก ๑) ใบสมัคร คุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์สอน ๒) สอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ๓) พิจารณาจากการแสดงความสามารถทางวิชาการ ดูลักษณะความเป็นครูเนื้อหาวิชาการท่วงทีในการสอน การแสดงออก ๔) ใช้ระบบสัญญาจ้าง และให้ดำเนินการตามภาระหน้าที่

การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ มี ๓ ขั้นตอน ประกอบด้วย<sup>๑๒๐</sup>

ขั้นตอนที่ ๑ ให้พิจารณาคูณวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานวิชาการ และสาขาวิชาของผู้สมัครให้ตรงกับลักษณะงานวิชาการของตำแหน่งที่จะบรรจุ

ขั้นตอนที่ ๒ เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ ๑ แล้วให้ดำเนินการสอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่นทัศนคติความสนใจความจริงจังการแสดงออก มนุษย์สัมพันธ์ และบุคลิกภาพอื่นๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๓ เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ ๒ แล้วให้ดำเนินการทดสอบเชิงปฏิบัติการ เพื่อประเมินศักยภาพในด้านวิชาการ วิธีการสอนการวางแผนในการสอนการถ่ายทอด ความรู้ และการประเมินผลการเรียน ตลอดจนความรู้จริงรู้ลึกในสาขาวิชาที่สอน

๑ การสรรหาบุคลากรสายวิชาการให้กรรมการฯ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ ต้องเป็นผู้ที่วุฒิกการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า ได้ศึกษา อบรมหรือปฏิบัติงานในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพในสาขาวิชาที่สำเร็จมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี จน มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเป็นพิเศษ ในกรณีที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า แต่มีความสามารถแล ความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยต้องการและมีความจำเป็น ให้พิจารณา เป็นกรณีพิเศษเป็นราย ๆ ไป โดยให้กำหนดเงินเดือนตามประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

๒ การสอบคัดเลือกและการสรรหาบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพฯ และ ลูกจ้างประจำ มีวิธีการดำเนินการ กรรมการดำเนินการคัดเลือกและสรรหาบุคคลโดยพิจารณาจาก ๑) ใบสมัคร คุณสมบัติ วุฒิการศึกษาประสบการณ์ทำงาน ๒) สอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัย แต่งตั้ง ๓) พิจารณาจากความรู้ความสามารถในการทำงาน พ่วงทีในการแสดงออก ๔) ใช้ระบบสัญญา จ้าง

<sup>๑๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ก่อนได้รับสถานภาพประจำ (ทดลองปฏิบัติงานไม่<sup>๑</sup>เกิน ๑ ปี) ๕) มีคณะกรรมการกลั่นกรองความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ก่อนได้สถานภาพประจำ

๒) การสอบแข่งขัน ให้ใช้ในกรณีแรกเข้าหรือเข้ามาใหม่ โดยมีการกำหนด คะแนน เป็นเกณฑ์การตัดสินดังนี้(๑)ภาคการสอบข้อเขียนกำหนด ๓๐๐ คะแนน วิชาความรู้ ความสามารถ ทั่วไป ๑๐๐ คะแนน (๓)วิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ๒๐๐ คะแนน และ พิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง ๑๐๐ คะแนน

๓) การสรรหาบุคลากรสายปฏิบัติการฯ ในกรณีที่ต้องการเจ้าหน้าที่ในงานที่ ขาดแคลนตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด โดยให้ดำเนินการพิจารณาจาก (๑) วุฒิ การศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ สาขาวิชาที่ศึกษาตรงกับลักษณะงานและตำแหน่งที่จะ บรรจุ (๒) ให้สัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น เจตคติ ความสนใจ ความ จริงจัง การ แสดงออก มนุษย์สัมพันธ์ และบุคลิกภาพอื่นๆ เป็นต้น

การคัดเลือกบุคลากรสายปฏิบัติการฯ ก็จะมีลักษณะคล้ายๆ กันกับการสรรหา จะแตกต่างตรงที่การสอบคัดเลือกมีการสอบข้อเขียนและในบางตำแหน่งจะมีการสอบภาคปฏิบัติ ทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ ด้วย และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลใดให้ดำรงตำแหน่งใน สายงานใด ระดับใด บุคคลผู้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามที่กฎ ระเบียบที่กำหนด และมี คุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งนั้น โดยต้องผ่านหลักเกณฑ์และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การสอบแข่งขัน การ สอบคัดเลือกและการคัดเลือกโดยการสรรหา เป็นต้นบุคลากรผู้ผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกและสรรหาทั้งสายวิชาการและสาย ปฏิบัติการ จะต้องทดลองการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่าหกเดือนแต่ไม่เกิน หนึ่งปี โดยได้รับเงินเดือน เต็มเป็นเวลาหนึ่งปี หรือตามระยะเวลาในสัญญาจ้างที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด<sup>๑๒๑</sup>

การกำหนดระดับตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักเกณฑ์

มหาวิทยาลัยจัดกลุ่มตำแหน่งบริหารวิชาการ ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการ กำหนดตำแหน่งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากตำแหน่ง คุณสมบัติของบุคคล การเข้าสู่ตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแตกต่างจากระบบ และวิธีการกำหนดตำแหน่งสำหรับกลุ่มตำแหน่งงานอื่น และในกลุ่มตำแหน่งบริหารวิชาการนี้ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี/คณบดีหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า ผู้ช่วยอธิการบดี/รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ และ

<sup>๑๒๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าสำหรับการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งบริหาร วิชาการหรือการแต่งตั้งบุคคล<sup>๑๒๒</sup>

เข้าสู่ตำแหน่งในกลุ่มบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยใช้ระบบกระบวนการสรรหา มี คณะกรรมการ กำหนดรูปแบบวิธีการให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดย อาจแต่งตั้ง จากพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มตำแหน่งวิชาการ (หรือกลุ่มอื่น) มาดำรงตำแหน่ง หรืออาจ รับ บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางการบริหารสูงเข้ามา ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการได้ กลุ่มตำแหน่งสายวิชาการได้แก่ ตำแหน่งอาจารย์มีการจำแนก ตำแหน่งระดับหรือฐานะของตำแหน่ง โดยใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามบุคคลหรือตามความ เชี่ยวชาญ ของบุคคลเป็นหลัก และในส่วนประเภทผู้สอนดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์สำหรับการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นบุคลากรสาย วิชาการ(อาจารย์) สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ ฆราวาส มีหลักการกำหนด คุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป เป็นการสรรหาและสอบคัดเลือก เปิดโอกาสให้สรรหา และบรรจุ บุคคลภายนอก มหาวิทยาลัยเข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานสอนได้ทุกระดับ เพื่อให้ได้บุคคลที่มี ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานสำหรับกรณีบุคคลภายนอกที่มี ประสบการณ์อาจนำประสบการณ์ ที่ เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดเงินเดือนเพิ่มจากอัตรา เงินเดือนขั้นแรกบรรจุในแต่ละระดับได้ ๓) กลุ่มตำแหน่งสายปฏิบัติภาควิชาชีพและบริหารทั่วไป สภา มหาวิทยาลัย<sup>๑</sup> การ กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ ฆราวาส โดยส่วนมากจะกำหนดคุณวุฒิปริญญาตรี และ จะใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามงาน<sup>๑๒๓</sup>

การกำหนดตำแหน่งตามความยากง่ายของงาน แบ่งกลุ่มตำแหน่ง ตามที่มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐกำหนดการเลื่อน และการแต่งตั้งหรือการสรรหาบุคคลที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยขึ้นมา แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือจะแต่งตั้งบุคคลภายนอกระบบผู้มีประสบการณ์เข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่าง ก็ได้ โดยหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละระดับเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์<sup>๔</sup>) หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหาร ทั่วไปให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ที่สูงขึ้นมีดังนี้หลักการ มหาวิทยาลัย<sup>๒</sup> จะคำนึงถึงคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐาน กำหนด ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง และความ เหมาะสมของ

<sup>๑๒๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๒๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



บุคลากร ผลการประเมิน ศักยภาพของพนักงาน อายุงาน อัตราเงินเดือน นอกจากนั้น การบรรจุและ แต่งทั้งบุคลากรในแต่ละระดับจะเปิดโอกาสให้รับบุคคลภายนอกจาก ราชการ/เอกชน ผู้มีคุณสมบัติ และประสบการณ์เข้ามาดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับได้ การเลื่อนผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานใด ขึ้นแต่ง ตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในสายงานนั้นหรือสายงานอื่น จะต้องเป็นผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น และต้องเป็นผู้ที่ผ่านการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง ตามที่ กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นด้วยแล้ว โดยพิจารณา คุณลักษณะของผู้ที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้<sup>๑๒๔</sup>

๑. คุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามที่มาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นโดยพิจารณาในเรื่อง วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการ ดำรงตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในงานตามสายงานนั้นๆ

๒. ความรู้ความสามารถและทักษะตรงตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้น โดยพิจารณา จากความรู้และความสามารถในเรื่องต่างๆ ตามที่ กำหนดไว้ และ ทักษะด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ นอกจากพิจารณาการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตามที่กำหนด ไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ แล้ว ควรพิจารณาความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในการ ปฏิบัติงานปัจจุบัน และการพัฒนาปรับปรุง ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานให้ ดีขึ้นและเพื่อรับ งานที่สูงขึ้นได้ และพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับ มอบหมาย โดย คำนึงถึงความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์และงานเสร็จทันเวลาให้รวมถึง ความสามารถ ในการแก้ปัญหา เซอร์วิซปัญหา และความถนัดเฉพาะงานด้วย

๓. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยพิจารณาความตั้งใจ ความเต็มใจ และ ความมุ่งมั่นที่จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเป็นผลดีต่อหน่วยงานและต่อมหาวิทยาลัย การ ไม่ละเลยต่องาน และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

๔. ความประพฤติ พิจารณาอุปนิสัย การรักษาวินัย พฤติกรรมและประวัติ การทำงาน รวมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตามนโยบายและแบบแผนของมหาวิทยาลัย

๕. ความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะตำแหน่งระดับชำนาญการหรือระดับเชี่ยวชาญ ควร พิจารณาจากความสามารถในการมองการณ์ไกล การตัดสินใจ การวางแผน การมอบหมาย งาน การ ให้คำแนะนำและการพัฒนา การควบคุมงาน การใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น

<sup>๑๒๔</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิษฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ตลอดจนมีความลึกซึ้ง กว้างขวาง รอบคอบและยุติธรรมวิธีการ มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคล (กรณีมีตำแหน่งว่างและ ภาระงานรองรับ โดยคำนึงถึงกรอบวงเงินและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของมหาวิทยาลัย) เพื่อ คัดเลือกและดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด<sup>๑๒๕</sup>

การรับเงินเดือนสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดเงินเดือนสำหรับตำแหน่งไว้ ดังนี้<sup>๑๒๖</sup>

การให้ขึ้นเงินเดือนประจำปี จะพิจารณาเป็นแบบร้อยละ (เปอร์เซ็นต์) ภายในกรอบวงเงินที่ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้เกษียณอายุการทำงานในปีงบประมาณนั้นๆ มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้น เงินเดือนตามความเหมาะสม ในกรณีบุคลากรที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่ผ่านการ ประเมิน ไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ให้หัวหน้าส่วนงานชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรต่อ คณะกรรมการประเมินฯ สำหรับวิทยาเขตให้แนบมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลด้วยการบริหารพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนดหลักเกณฑ์พัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายความว่า การให้บุคลากรไปศึกษาอบรม ศึกษาดูงานเดินทางไปปฏิบัติการวิจัยการไปปฏิบัติงานบริการวิชาการการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร โดยการให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อปีกอบรม ศึกษาดู งาน และปฏิบัติการวิจัย การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ มีหลักเกณฑ์ดังนี้ ๑) มหาวิทยาลัยจะคำนึงถึงความต้องการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ๒) เมื่อ สำเร็จการศึกษาแล้วจะต้องกลับมาปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ๓) ถ้าต้องการไปศึกษา ต่ออีก หากได้รับทุนให้ศึกษา จะต้องขอใช้ทุนให้ครบถ้วนหรือทำงานชดเชยแล้วอย่างน้อยหนึ่งปี ๔) เป็นบุคลากรประจำอายุไม่เกิน ๔๕ ปี ๕) มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นหรือเป็นสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยขาดแคลนและจะต้องไปศึกษาให้สาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยกำหนด การให้ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ จะอนุญาตให้เฉพาะบุคลากรสาย วิชาการ ซึ่งปฏิบัติงานประจำติดต่อกันไม่น้อยกว่า ๕ ปี ผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้วและมีอายุ ไม่เกิน ๕๗ ปี ไปเพิ่มพูนความรู้ได้หลายครั้งทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ที่ไปต้องกลับมา ปฏิบัติงานชดใช้ทุนที่รับจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด<sup>๑๒๗</sup>

<sup>๑๒๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเรือธง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๒๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๒๗</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิษฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

การให้ไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยจะให้บุคลากรไป ปฏิบัติงานบริการ วิชาการได้ โดยถือเป็นระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย แต่การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ ต้องได้รับอนุญาตจากมหาวิทยาลัยก่อน และต้องหักค่าตอบแทนที่ได้รับในอัตราที่มหาวิทยาลัย กำหนด ให้มหาวิทยาลัย (ประมาณ ๒๐-๒๕ % ของค่าตอบแทนที่ได้รับ และในกรณีไปนอกเวลา ปฏิบัติการต้องแจ้งให้มหาวิทยาลัยทราบภายใน ๑๐ วันหลังจากกลับมาจากการปฏิบัติงาน<sup>๑๒๘</sup>

มหาวิทยาลัยได้มีคณะกรรมการรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เรียกว่า คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มีมติกำหนดขั้นตอนเพิ่มเติมเพื่อให้ บุคลากรผู้ได้รับอนุมัติลาศึกษาต่อทุกส่วนงานคุณสมบัติตรงตามสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามที่ มาตรฐาน กำหนดตำแหน่งกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นโดยพิจารณาในเรื่อง วุฒิการศึกษา ระยะเวลา การ ดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในงานตามสายงานนั้นๆ ความรู้ความสามารถและทักษะตรง ตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยพิจารณา จากความรู้และ ความสามารถในเรื่องต่างๆ ตามที่ กำหนดไว้ และทักษะด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้นอกจากพิจารณา การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะตามที่กำหนด ไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ แล้ว ควรพิจารณา ความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานปัจจุบัน และการพัฒนาปรับปรุง ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเพื่อรับ งานที่สูงขึ้นได้ และพิจารณาความสามารถใน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดย คำนึงถึงความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์และ งานเสร็จทันเวลาให้รวมถึงความสามารถ ในการแก้ปัญหา เชาวปัญญา และความถนัดเฉพาะงาน ด้วย<sup>๑๒๙</sup>

ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยพิจารณาความตั้งใจ ความเต็มใจ และ ความมุ่งมั่นที่จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเป็นผลดีต่อหน่วยงานและต่อมหาวิทยาลัย การ ไม่ละเลยต่องาน และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น ความประพฤติ พิจารณาอุปนิสัย การรักษาวินัย พฤติกรรมและประวัติ การทำงาน รวมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตามนโยบายและแบบ แผนของมหาวิทยาลัย<sup>๑๓๐</sup>

ความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะตำแหน่งระดับชำนาญการหรือระดับเชี่ยวชาญ ควรพิจารณา จากความสามารถในการมองการณ์ไกล การตัดสินใจ การวางแผน การมอบหมาย งาน การให้

<sup>๑๒๘</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีศรีเรือง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๒๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ รองคณบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๓๐</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมชัย ศรีนोक หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

คำแนะนำและการพัฒนา การควบคุมงาน การใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น ตลอดจน มีความลึกซึ้ง กว้างขวาง รอบคอบและยุติธรรมวิธีการ มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคล (กรณีมีตำแหน่งว่างและ ภาระงานรองรับ โดยคำนึงถึงกรอบวงเงินและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้าน บุคคลของมหาวิทยาลัย) เพื่อ คัดเลือกและดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและ แนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามภาพจะเห็นได้ว่าผู้ที่อยู่ในสายงานใดสามารถเลื่อนขึ้นดำรง ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสาย งานนั้นได้เพียงใด และหากมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งที่กำหนดไว้ใน สายงานอื่นก็สามารถย้ายไปดำรงตำแหน่งในสายอื่นในระดับเดียวกันได้ หรือ สามารถเลื่อนขึ้น ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานอื่นได้ด้วย แต่งตั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่กำหนด<sup>๑๓๑</sup>

#### ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะพิจารณาความดีความชอบ ให้บุคลากร ของมหาวิทยาลัยส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระ งานประจำของตน และหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายมาครบรอบปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากร สมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้ขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงานของแต่ละ คน และมหาวิทยาลัยจะ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยในแต่ละ ปีจะมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ ๒ ครั้ง คือ ๖ เดือนประเมิน ๑ ครั้ง มีหลักเกณฑ์ในการประเมิน ระบบใน การประเมินคือ ๑) จัดให้มีระบบการประเมินที่ได้มาตรฐาน เป็นธรรมและโปร่งใส ๒) มีองค์คณะบุคคล กลั่นกรองผลการประเมิน ๓) ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผล ประเมินให้บุคลากรได้รับทราบ และ ๔) จะเน้น การนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา บุคลากร ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ๑) ผลสำเร็จ ของงานปริมาณงาน, คุณภาพงาน, พฤติกรรมการทำงาน, คุณลักษณะส่วนบุคคล ๒) ผลหรือถ่วง น้ำหนักของแต่ละปัจจัย ๓) ระดับการประเมิน กำหนดระดับตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด ๔) ประเมินทุกภาค การศึกษาที่มหาวิทยาลัยกำหนด การขึ้นเงินเดือนประจำปี มหาวิทยาลัยพิจารณาให้ ความดีความชอบแก่ บุคลากรโดยการขึ้นเงินเดือนซึ่งกระทำปีละ ๑ ครั้ง ภายในเงินประมาณรายจ่าย ประจำปีของ มหาวิทยาลัย และมีวิธีพิจารณาจัดสรรอัตรการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรโดยผู้บังคับ บัญชาเป็นผู้ พิจารณาจัดสรรในอัตราร้อยละจากเงินเดือน<sup>๑๓๒</sup>

มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนา

คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน นำผลการประเมินความสำเร็จของแผนการบริหารและการ

<sup>๑๓๑</sup> สัมภาษณ์ ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๓๒</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไปปรับปรุงแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินการตามแผนปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนตามระยะเวลาที่กำหนด มีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในระยะต่อไป<sup>๑๓๓</sup>

#### ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัย มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผล และมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลที่ควรพิจารณาประกอบการวางแผนการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรครอบคลุมข้อมูลที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ ข้อมูลอัตรากำลังของอาจารย์ และบุคลากรในปัจจุบัน รวมทั้งที่ต้องการในอนาคต อย่างน้อย ๕ ปี ข้างหน้า เพื่อใช้ในการวางแผนความต้องการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย กำหนดอัตรากำลังที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนางานประจำ กำหนดแผน การจ้างงานและวิธีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดสรร อาจมีการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย<sup>๑๓๔</sup>

๒. ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการในการอบรม (training needs) ของบุคลากร ทั้งสาย อาจารย์และสายสนับสนุน เพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานสามารถประเมินความต้องการนี้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับ ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงาน เกิดกระบวนการ เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด กฎเกณฑ์ มีทัศนคติและทักษะที่ดี เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการสอนงาน การหมุนเวียนให้ไปทำงานในด้านอื่น ๆ การเข้าศึกษาใน โครงการที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น<sup>๑๓๕</sup>

<sup>๑๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไชว ทศสณิโย ดร. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสาธิต สาธิต ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๓๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทน สมาจารโ ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



๓. ข้อมูลป้อนกลับของผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาตามเส้นทาง

ความก้าวหน้าของสายงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการมอบหมายงานหรือมีข้อตกลงในการทำงาน และใช้เพื่อการปรับปรุง แก้ไข ชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้งการสรรหาคนเก่ง คนดีเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน<sup>๑๓๖</sup>

๔. ข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ควรมีการวางแผน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขแผนพัฒนาทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน และของมหาวิทยาลัย<sup>๑๓๗</sup>

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน การกำหนดระดับตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักการทำให้บุคลากรไปศึกษาอบรม ศึกษาดูงานเดินทางไปปฏิบัติการวิจัยการไปปฏิบัติงานบริการวิชาการการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สรุป แสดงเป็นตารางความถี่ได้ ดังต่อไปนี้

<sup>๑๓๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไพรัช ธรรมทีโป ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๓๗</sup> สัมภาษณ์ นายสนิท ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๒๕ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา  
ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไทย ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	การบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑๙	๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, ,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ,๒๕,๒๖,
๒	- มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมมือกับองค์กรและสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ,๘,๙,๑๐,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ๑๙,๒๐,๒๑,๒๒, ๒๓,๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,
๓	หลักเกณฑ์การให้บุคลากรไปศึกษาอบรม ศึกษาดูงานเดินทางไปปฏิบัติการวิจัยการไปปฏิบัติงานบริการวิชาการการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ	๒๖	๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘, ,๙,๑๐,,๑๓,๑๔, ๑๕,๑๖,๑๗,๑๘, ๑๙,๒๐,๒๑,๒๑, ๒๒,๒๓,,๒๕,๒๖, ,๒๗,๒๘,๒๙,
๔	- ดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสนับสนุน	๒๐	๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, ,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗, ,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ,๒๕,๒๖,๒๗,

จากตารางที่ ๓.๓ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๖ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับมีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมมือกับองค์กรและสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัย

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสนับสนุน

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๘รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุป ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นำมาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์สกัดอย่างพิถีพิถัน พบว่า พัฒนาการของการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า มหาธาตุวิทยาลัย เมื่อปีพุทธศักราช ๒๔๓๐ ต่อมาได้ทรงเปลี่ยนจากมหาธาตุวิทยาลัยเป็น มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน พุทธศักราช ๒๔๓๙ แต่ยังคงจัดการศึกษาเฉพาะปริยัติธรรมแผนกบาลีเท่านั้น ยังมิได้ดำเนินการศึกษาในรูปแบบอุดมศึกษาหรือรูปแบบมหาวิทยาลัยตามพระราชประสงค์ของพระบาท สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ ๙ มกราคม พุทธศักราช ๒๔๙๐ เปิดรับผู้สนใจวิชาพระพุทธานุศาสนาพระปริยัติสัทธรรมชั้นสูง ภาษาต่างประเทศและวิทยาการบางอย่างอันเป็นอุปการะแก่การค้นคว้าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

พุทธศักราช ๒๔๙๐ ประกาศใช้ระเบียบมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดรับพระภิกษุสามเณรผู้สอบได้ตั้งแต่เปรียญธรรม ๔ ประโยคขึ้นไป พุทธศักราช ๒๕๑๒ มหาเถรสมาคมระบุว่า “ให้การศึกษามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ซึ่ง

ดำเนินการอยู่แล้ว เป็นการศึกษาของคณะสงฆ์” พุทธศักราช ๒๕๒๗ มีพระราชบัญญัติ กำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการทางพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๒๗ โดยมาตรา ๔ (๓) กำหนดไว้ว่า “ให้ผู้ สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวิทยฐานะชั้นปริญญาตรี เรียกว่า “พุทธศาสตรบัณฑิต” ใช้อักษรย่อว่า“พ.บ.”

พุทธศักราช ๒๕๔๐ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัย ได้ตั้งวิทยาลัยขึ้นอีก ๑๕ แห่ง โครงการขยายห้องเรียนในจังหวัดต่างๆ ๕ แห่ง และหน่วยวิทยบริการ ๑๘ แห่ง สถาบันสมทบอีกจำนวน ๗ แห่ง

จัดการศึกษาของของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถูกกำหนดกรอบการดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐบาลคือ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญเกิดจากคณะสงฆ์ ได้ให้ความสำคัญของการศึกษา และได้ริเริ่มบริหารจัดการเต็มรูปแบบทั้งเรื่องการบริหารทั่วไป การบริหารเรื่องการเงิน การบริหารเรื่องคน การบริหารวิชาการ และการบริหารงานวิจัย โดยบริหารจัดการค้ำจนถึงทั้งคณะสงฆ์ไทย และกฤษฎาเบียบภาครัฐ เริ่มจากใช้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ระยะยาว ๑๕ ปี (๒๕๓๓-๒๕๔๗) เป็นครั้งแรก เพื่อเป็นกรอบให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของคณะสงฆ์และประเทศ และการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน ได้แก่ เน้นความเสมอภาคให้การศึกษาแก่ผู้ด้วยโอกาส เน้นประสิทธิภาพการบริหาร เน้นความเป็นเลิศทางพระพุทธศาสนา เน้นความเป็นนานาชาติ เน้นการบริหารให้คล่องตัว

ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเรียกว่าเป็นแนวใหม่ก็ว่าได้ ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้พุทธศักราช ๒๕๔๐ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การทั่วไป บุคลากร การเงิน การวิชาการ การวิจัย ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ(Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการมีด้วยกัน ๔ ประการ คือ

ด้านนโยบายการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเพื่อมุ่งเน้นนิสิตผู้เรียน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพด้านความก้าวหน้าของ



เทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ และด้านการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยแต่ละด้านมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ด้านนโยบายการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเพื่อมุ่งเน้นนิสิตผู้เรียนปัจจัยนี้เกิดจากนโยบายอธิการบดี และผู้บริหารที่มุ่งเน้นและผลักดันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้ตอบสนองต่อคณะสงฆ์และกลุ่มต่างๆ ของผู้เรียน ทำให้มหาวิทยาลัยขยายตัวในเชิงปริมาณ การก่อให้เกิดรูปแบบมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ มีการปรับหรือสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนที่หลากหลาย และมุ่งหาผู้เรียนเป็นผลก่อให้เกิดการสนองตอบต่อการจัดการศึกษาเพื่อคณะสงฆ์และประชาชนมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

๒. ด้านทรัพยากรที่จำกัด และด้านการมุ่งสู่คุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยการตรวจสอบจากภายนอกสถาบัน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐ มีผลทำให้สถาบันต้องปรับวิธีการบริหารโดยประยุกต์ใช้การบริหารแบบธุรกิจซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้นใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการประเมินและตรวจสอบได้

๓. ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในด้านนี้พบว่า ICT เป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงภายในมหาวิทยาลัยในหลายมิติ ได้แก่ การดำเนินการของสถาบันเป็นระบบเปิดมากขึ้น รวมทั้งบุคลากรในองค์กรสามารถรับข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางและกว้างไกล การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความรวดเร็วและเป็นระบบ และไม่จำกัดสถานที่ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

๔. ด้านการมีอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งเกิดจากการที่รัฐมีนโยบายกระจายอำนาจให้สถาบันในการปกครองตนเองโดยมุ่งหมาย ให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะมีรูปแบบการจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ มาโดยตลอด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของสถาบันนั้น ๆ รูปแบบการจัดการมีการเชื่อมโยง กับการศึกษาพระพุทธศาสนาและพระไตรปิฎกมาโดยตลอด รูปแบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย นำมาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์สกัดอย่างพิถีพิถัน พบว่า ๕ ด้าน สรุปได้ดังนี้

### ๑) ด้านการบริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยมีอิสระในการระบบการบริหารงานที่คล่องตัว และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหารือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบันการสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่ง เน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่(Modern Management) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประเมินมีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบันทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานภายในสถาบันนำแนวคิดการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัย กับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางนโยบายการบริหารงานนโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงานมีระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ

### ๒) ด้านการบริหารงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ๆ เช่น หลักสูตรระดับดุษฎีบัณฑิตภาคภาษาอังกฤษ พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย มีการให้การศึกษาเน้นความต้องการผู้เรียน มีการประสานความร่วมมือกับคณะสงฆ์ นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยยังดำเนินการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่า"หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ" เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลายทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน คำนึงถึงคุณภาพวิชาการ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น คำนึงถึงมีส่วนได้เสียในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด ดังจะเป็นได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี เกณฑ์ตัวชี้วัดการมีงานทำของบัณฑิตที่จบใหม่มหาวิทยาลัยก็ผ่านการประเมินประเด็นนี้เป็นสำคัญมหาวิทยาลัยได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อทีวีดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

### ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย

มหาวิทยาลัยมีด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไก ประสานงานการวิจัย มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ กับการจัดการเรียนการสอนพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยด้านวิชาการพระพุทธศาสนา ชั้นนำของประเทศในภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชาติเพื่อศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิชาการพุทธศาสนา มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรกำหนดมาตรการในการส่งเสริมคณาจารย์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยเร่งรัดการสร้างผลงานทางวิชาการและงานวิจัย

มีการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ

#### ๔) ด้านการบริหารงานการเงิน

มหาวิทยาลัยแผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนามีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนามหาวิทยาลัยและบุคลากร มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ

#### ๕) ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามา ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิตตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มีการกำหนดระดับตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักเกณฑ์

อนึ่งการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้ง ๕ ด้านสอดคล้องกับงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่(Management Innovation in Higher Education) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการบริหารงานภายในอย่างมากในช่วงระยะเวลาปี

ที่ผ่านมา สรุปแนวความคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ประกอบด้วย ๕ ด้าน<sup>๑๓๘</sup> ๑. ด้านการบริหารงานจัดการทั่วไป ๒. การบริหารงานวิชาการ ๓. การบริหาร ๔. การบริหารการเงินและงบประมาณ ๕. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

#### ๔.๓ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา

##### ๑. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหาร

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไปที่มีประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามี รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ๒) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ๓) นำหลักการสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ ๔) การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๕) การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กรการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้

##### ๔.๑.๑ สื่อสารการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการจัดการศึกษาระดับคุณะนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโดยผ่านสภามหาวิทยาลัยชี้แจง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่

<sup>๑๓๘</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการ



เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ข้อบังคับ ต่าง ๆ อาทิ ข้อบังคับ ที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลและผู้บริหาร รวมทั้งทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ กรอบทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อมหาวิทยาลัยก่อนจะปฏิบัติหน้าที่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก<sup>๑๓๙</sup> มีความสามารถในการวางแผนพัฒนา มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัย

๑. กำหนดวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนพัฒนา มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

๒. การกำกับดูแลผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย

๓. การมีส่วนร่วมผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

๔. ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเต็มตามศักยภาพ

๕. หลักธรรมาภิบาลโดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๖. ประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม<sup>๑๔๐</sup> รูปแบบการบริหารทั่วไปของมหาวิทยาลัยดังนี้

#### ๔.๑.๒ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นว่า นโยบายใดๆ ของมหาวิทยาลัยผู้บริหารจะต้องมีการทำความเข้าใจสื่อสารถ่ายทอดอย่างถูกต้อง ดังเช่นมหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนพัฒนา มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารและสภา

<sup>๑๓๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

มหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมกันในการกำหนดนโยบายและจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจ แผนพัฒนา และนำสู่การปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพ (KPI) ของงานที่ปฏิบัติ ที่ควรมีการพิจารณาจาก ๑) มิติการพัฒนาองค์กร เช่นการส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากรมีโอกาสศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ๒) มิติการพัฒนาหรือการปรับปรุงกระบวนการหลักของมหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของนิสิต ทิศทางการส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการและสังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ๓) มิติผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ หรือวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากความคุ้มค่า ของการจัดเก็บข้อมูล และการรายงานข้อมูลกับประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารสร้างระบบและกลไกการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ และแผนพัฒนาให้หน่วยงานและบุคลากรทุกระดับทราบและมีความเข้าใจร่วมกัน ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย นำมาใช้ในการติดตามผลการบริหารสารสนเทศ การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้คุณภาพ (KPI) ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และนำข้อมูลที่ได้มาใช้เพื่อการตัดสินใจปรับแผนพัฒนาได้อย่างทันการ<sup>๑๔๑</sup>

๑. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการนำนโยบายและแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในการประชุมผู้บริหารอย่างน้อย ปีละ ๑-๒ ครั้ง เพื่อทบทวนเป้าหมาย หรือปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างกลไกภายในเพื่อสื่อสารแผนการดำเนินงานไปยังบุคลากร กลุ่มเป้าหมายทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญตามภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน รวมทั้งการติดตามผลสัมฤทธิ์ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อทบทวนเป้าหมาย หรือปรับแผนการดำเนินงานในรอบปีถัดไป พร้อมทั้งแจ้งผลการดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับผ่านการสื่อสารภายใน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย<sup>๑๔๒</sup>

๒. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม ผู้บริหารควรมีระบบการสื่อสาร ๒ ทาง เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบ

<sup>๑๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารดำเนินการปรับลดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการโดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติระดับถัดไป เพื่อเพิ่มความคล่องตัว พร้อมกับมีการกำกับและตรวจสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการรางวัลคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการ โครงการพัฒนาองค์การให้คล่องตัว (lean organization) เป็นต้น

๓. ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเต็มตามศักยภาพ<sup>๑๔๓</sup> ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ร่วมงาน โดยเน้นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การสอนงานที่หน้างาน (on - the - job training) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (community of practices)<sup>๑๔๔</sup>

๔. ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย โดยให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารมีการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะในประเด็นการปกป้อง ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องคุณภาพทางวิชาการและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ผู้บริหารมีการเปิดเผยประวัติ มีรายงานประเมินตนเอง จัดทำรายงานสรุปผลการทำงานและรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี ผู้บริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย การศึกษา และรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี<sup>๑๔๕</sup>

<sup>๑๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพรหมณี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๔๔</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๔๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายในและรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



๕ สภามหาวิทยาลัยประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม สภามหาวิทยาลัยประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และข้อบังคับมหาวิทยาลัยที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลผู้บริหาร และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน หรือตามข้อตกลงที่ทำร่วมกันระหว่างสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัยควรยึดหลักการประเมินผลการบริหารงานแบบกัลยาณมิตร กล่าวคือ ใช้หลักการที่มุ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา หรือปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินจากสภามหาวิทยาลัยไปใช้ปรับปรุงการบริหารงาน อาทิ จัดทำแผนการบริหารงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยในโอกาสที่เหมาะสม<sup>๑๔๖</sup>

#### ๔.๑.๓ การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ นำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพการ

ผู้ข้อมูลหลักเห็นว่า การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ได้ขยายตัว และมีความหลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายของรูปแบบสถาบันอุดมศึกษา และแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นทั้งระบบอุดมศึกษาและระดับสถาบันในประเทศต่างๆ ควรนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพการ โดยระบบอุดมศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาจากรายงานทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ เหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประกอบด้วย ๑. การขยายตัวด้านนักศึกษา ทั้งความต้องการที่จะเข้าเรียนเพิ่มขึ้นและพลเมืองเพิ่มขึ้น ๒. ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพสูงขึ้นและจำนวนมากขึ้น ๓. กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมาพร้อมกับสังคมสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านความรู้และสารสนเทศแพร่กระจาย ถึงกันทั่วโลกอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ๔. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ ๕. ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และประเทศต่างๆ มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยตนเองมากขึ้น ๖. การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการให้บริการวิชาการแก่สังคมระดับต่างๆ ด้วยสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป ทั้งในระดับสถาบันและสังคมทั่วไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งไม่เคยมีมาก่อน

<sup>๑๔๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ติสฺสรวาทิ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรักษาการ ผู้อำนวยการ กองวิชาการ, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ในอดีตกล่าววาทะตลาดโลกกำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา รัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งแต่เดิมสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษา สร้างองค์ความรู้เพื่องานวิชาการ แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความต้องการของตลาดแรงงาน รัฐบาลต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศค่านิยมของการอุดมศึกษาเปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่ค่านิยมทางคุณค่าทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นเรื่องงบประมาณทางการเงินและความต้องการอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยเร่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการจัดการและแนวคิดเรื่องการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว สิ่งที่เป็นประเด็นทางการอุดมศึกษาก็คือการรักษาความพอดีของการให้คุณค่าทางวิชาการ<sup>๑๔๗</sup>

#### ๔.๑.๔ การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อการแข่งขัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า อธิการบดีกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น เมื่อปีพุทธศักราช ๒๔๓๐ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ ต่อมา ในปีพุทธศักราช ๒๕๔๐ ได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการ พระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์การบริหารงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีอิสระในการกำหนดพันธกิจ ระบบการบริหารงานที่คล่องตัวและการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจัดการศึกษา ๕ คณะ ๑๐ วิทยาเขต ๑๒ วิทยาลัยสงฆ์ ๕ โครงการขยายห้องเรียน และ ๑๘ หน่วยวิทยบริการ นอกจากนี้ ยังมีสถาบันสมทบในประเทศไทย ๑ แห่ง และสถาบันสมทบในต่างประเทศ ๖ แห่ง ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยได้วางยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ว่า “มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน”<sup>๑๔๘</sup> มี ๕ ยุทธศาสตร์ ๒๗ กลยุทธ์ และกำหนดแผนปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ว่า

<sup>๑๔๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทนต์ สมภาจโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๔๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมณี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

“ประยุกต์พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม” โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕ เช่น ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ ที่ ๓ พัฒนานิสิตและขยายโอกาสการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๘ ส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาคณะ พัฒนางาน พัฒนาสังคมและกิจการคณะสงฆ์ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๑๓ ส่งเสริมการสอนและเผยแผ่ พระพุทธศาสนา ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ยุทธศาสตร์ ที่ ๔ กลยุทธ์ที่ ๑๗ มีพัฒนาการมายาวนานการบริหารงานภายในมี ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน รมงคลให้ นิสิตและบุคลากรมีความตระหนักในเรื่องการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีบทบาทในการส่งเสริมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาสังคมร่วมกับภาคประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ ๕ กลยุทธ์ที่ ๒๑ พัฒนานโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใน ช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาระยะที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) โดยมีปรัชญา “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการ กับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มีกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนา โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายจำนวน ๖ ครั้ง จัดประชาพิจารณ์แผน ๑ ครั้ง มหาวิทยาลัยได้ ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ ๑๑ ภายใต้การบูรณาการแล ะทบทวนข้อมูล เอกสารที่ เชื่อมโยงจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๑ -๒๕๖๕) แผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๕๖ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ๒๗ กลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับปณิธาน ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๕ เมื่อ วันจันทร์ที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ ได้มีมติอนุมัติ<sup>๑๔๔</sup>

การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี ส่งผลให้ทุกหน่วยต้องมีการปรับปรุง ะบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ หน่วยงานต้องมี วิสัยทัศน์ กำหนด เป้าหมาย จัดทำกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติสู่กิจกรรม เพื่อให้การทำงานบรรลุภารกิจโดย มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงานตามตัวชี้วัด เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ปัจจุบันการทำงานจะต้องมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องเน้นปฏิบัติการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ลดขั้นตอนภายในที่ยุงยากซับซ้อนให้สั้นลง ให้ได้ ผลงานอย่างคุ้มค่า ทันเวลา และส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาให้มีความรู้รอบด้าน และหลากหลาย

<sup>๑๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมาจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

พัฒนาวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม นำแนวความคิดการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานภายในสถาบัน<sup>๑๕๐</sup>

**๔.๑.๕ การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์การการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้**

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ แนวคิดและทัศนคติ มีทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่มาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่หน่วยต้องดำเนินการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประกันความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นวัตกรรมกรรมการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบันการสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และยังไม่เป็นวัฒนธรรมขององค์การการสร้างทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๐ ตั้งอยู่ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์และโปรดให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๔๓๒ ต่อมาวันที่ ๑๓ กันยายน พ.ศ. ๒๔๓๙ ทรงพระราชทานนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยมพระราชประสงค์ให้ใช้ “เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎก และวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์” พ.ศ. ๒๕๒๗ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติกำหนดวิถยฐานะผู้สำเร็จทางการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๒๗ ระบุไว้ในมาตรา ๔ (๓) ว่า “ให้ผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวิถยฐานะชนปริญญาตรีเรียกว่า “พุทธศาสตรบัณฑิต” ใช้อักษรย่อว่า “พ.บ.” ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขึ้นประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๔ ตอนที่ ๕๑ ก ลงวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ กำหนดเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล กำหนดสถานภาพและวัตถุประสงค์ “ให้เป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” ผลจากความเป็นมหาวิทยาลัยใน

<sup>๑๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไชว์ ทสสนีโย ดร. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



กำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยความเป็นอิสระในการบริหารงาน การจัดการศึกษา สามารถพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการองค์กร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยมีเอกลักษณ์ คือ การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ ประยุกต์พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม อัตลักษณ์ของบัณฑิตคือ มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา ในช่วง ๒๐ ปีที่ผ่านมาตั้งแต่วัดมหาธาตุ ท่าพระจันทร์ มาวัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ จนกระทั่งเรามีวันนี้ที่ว้งน้อย เพื่อที่ว่าพวกเราทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะได้เปลี่ยนแปลงส่วนงานของเราให้ดียิ่งขึ้นโดยกระจายการเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เกิดพร้อมกันทุกภาคส่วนตั้งแต่วิทยาเขตลงไปจนถึงหน่วยวิทยบริการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ<sup>๕๑</sup> โลกหมุนไปตามความคิด โลกหมุนไปในทางเดียวกันเพราะความคิด โลกชนกันพินาศอวตวาก็เพราะความคิดพระ พุทธศาสนาเรียกระบบความคิดว่าทิวติ เมื่อปรับทิวติความเห็นให้ถูกต้อง โลกก็หมุนไปถูกต้อง ถ้าเราสามารถปรับทิวติของคนนับหมื่นนับแสนให้ไปในทิศทางเดียวกันได้<sup>๕๒</sup> มันจะเกิดพลังมหาศาล อย่างที่พวกเราอยู่ร่วมกันเมื่อใจเรารวมเป็นหนึ่ง คือปรับทิวติหรือทัศนคติให้ตรงกันได้แล้ว คนหมื่นคนก็จะทำงานประสานกลมเกลียวกันเหมือนคนคนเดียว ถ้าเราร้อยใจหมื่นดวงให้เป็นดวงเดียว อะไรก็เกิดขึ้นได้ ปาฏิหาริย์ ก็เกิดขึ้นได้<sup>๕๓</sup> การสร้างมหาจุฬาฯที่ว้งน้อยนี้ซึ่งหลายคนเคยบอกว่าเป็นไปไม่ได้ แต่วันนี้มันเป็นไปได้แล้วเพราะอะไร ก็เพราะทุกคนให้ความสำคัญยอมรับการเปลี่ยนแปลง<sup>๕๔</sup> ต้องคิดฝันล่วงหน้า ไม่สงสัยในศักยภาพ ความสามารถ ฝีมือสติปัญญา น้ำใจและความใจถึงของพวกเราชาวมหาจุฬาฯผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในในความสำคัญ ของภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กร การพยายามตั้งใจ การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบการวางแผนนี้ ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นั้นหมายความว่าที่มหาจุฬาฯเติบโตใหญ่มาจนถึงทุกวันนี้ก็ด้วยอาศัยวิธีการ

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ นายสนิท ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชเชมมาร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๕๔</sup> พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



บริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเอง<sup>๑๕๕</sup> มีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในรายละเอียดผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว<sup>๑๕๖</sup>

เราร่วมสร้างวิสัยทัศน์ว่าจะผลักดันให้มหาจุฬาฯเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปข้างหน้าประเมินการดำเนินงาน ตามระบบและกลไกที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่แท้จริงอันจะนำไปสู่การกำหนด แนวทางและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์และมาตรฐานที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง การประเมินคุณภาพที่มีประสิทธิภาพนั้น ทั้งผู้ประเมินและหน่วยงานที่รับการประเมิน จำเป็นต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้วางแผนจัดกระบวนการประเมินคุณภาพภายในให้เสร็จก่อนสิ้นปีการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ดังนี้<sup>๑๕๗</sup>

๑) เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาได้ทันในปีการศึกษาถัดไป และตั้งงบประมาณได้ทันก่อนเดือนตุลาคม

๒) เพื่อให้สามารถจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายในส่งให้สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา

อย่างไรก็ตามการประกันคุณภาพการศึกษา ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานและเก็บข้อมูล (Do) การประเมินคุณภาพ (Check) และการเสนอแนวทางปรับปรุง (Act) โดยมีรายละเอียดดังนี้ P = กิจกรรมข้อที่ ๑ เริ่มกระบวนการตั้งแต่วันที่ต้นปีการศึกษา โดยนำผลการประเมินปีก่อนหน้ามาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน D = กิจกรรมข้อที่ ๒ ดำเนินงานและเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีการศึกษา C = กิจกรรมข้อที่ ๓-๖ ประเมินกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ สำนัก และสถาบันระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม ของปีการศึกษาถัดไป (สมศ. กำหนด ให้มีการเก็บข้อมูลในรอบปีการศึกษา ตั้งแต่เดือนมิถุนายน – พฤษภาคม ซึ่งเป็นรอบปีการศึกษา) A = กิจกรรมข้อที่ ๗ วางแผนปรับปรุงและดำเนินการปรับปรุงตามผลการประเมิน คณะกรรมการ บริหารของมหาวิทยาลัย นำข้อเสนอแนะและผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในมาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน ทำแผนกลยุทธ์ประจำปีและเสนอตั้งงบประมาณปีถัดไป หรือจัดทำโครงการพัฒนา

<sup>๑๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อากาศโร ดร. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๕๗</sup> สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ รองคณบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

และเสนอใช้งบประมาณกลางปีก็ได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจนก่อนจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายนั้น การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหรือในรูป คณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับมีขั้นมีตอนและมีการปรับเปลี่ยน แผนการตามสถานการณ์ดังนั้นๆ การกำหนดเป้าหมายและแผนการร่วมกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ<sup>๑๕๘</sup> ใน การบริหารองค์กรที่ขาดเป้าหมายและการวางแผนก็เหมือนเรือที่ขาดหางเสือ นโยบายในการ บริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการ ปฏิบัติงานทำให้ผู้เกิดความผูกพันต่อองค์กร<sup>๑๕๙</sup> และจะทำให้การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรมีแรงจูงใจ ในการทำงานมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่(Modern Management)มีการจัดทำแผนกล ยุทธ์การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ มีการเข้าร่วมการ แข่งขันในการจัดอันดับระหว่างสถาบัน ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติทั้งในส่วนของผู้ตามและขององค์กรโดยรวม ที่ สูงขึ้น ผู้นำสร้างความเข้าใจ และสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจ ของผู้ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๖๐</sup>

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล รูปแบบ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ควรต้องสื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตะ หนักรับความสำคัญยอมรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การยอมรับและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง การร่วมมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นำหลักการ สมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ การ นำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น การพัฒนาตนเองให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กรการสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ต่อไป

<sup>๑๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกณ ราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๕๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็ม ศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๖๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อาภากร ดร.ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลงกณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการทั่วไปที่มีประสิทธิผล สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการบริหารทั่วไป	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- สื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	๒๐	๑,๒,๓,๔,๕,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๘,๑๙,๒๒,๒๓,๒๕,๒๗,๒๙,๓๐
๒	- การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	๑๖	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๑๗,๑๘,๒๑,๒๐,๒๒,๒๓,๒๗,๒๙
๓	- นำหลักการสมรรถนะ การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพการมาใช้ในการพัฒนาองค์การ	๑๐	๒,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๑,๒๓,๒๗,๒๙
๔	- การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๑๗	๒,๓,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๗,๑๘,๒๒,๒๓,๒๕,๒๖
๕	- การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์การ การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานอื่น	๙	๑๘,๑๙,๒๑,๒๒,๒๓,๒๗,๒๘,๒๙,๓๑

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับสนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของมหาวิทยาลัย

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องการร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๓๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการนำหลักการสมรรถนะ การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

**ลำดับที่ ๕** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๗ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น

#### ๔.๒ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามี ๕ องค์ประกอบ ๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ ๒) การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาวะผู้นำของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทางการบริหารวิชาการ ๓) การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงานด้านวิชาการให้มากที่สุด ๔) การกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก ๕) การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมการสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้



#### ๔.๒.๑ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำ ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการการเปิดหลักสูตรจะต้องผ่านเกณฑ์ มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการเปิดหลักสูตร ตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง ขั้นตอนในการเปิดและปิดหลักสูตร พุทธศักราช ๒๕๕๕ โดยมีขั้นตอนการเปิดหลักสูตรดังนี้ ๑. การเปิดหลักสูตรที่ ดำเนินการสอนที่คณะหรือวิทยาลัย มีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้ คณะหรือวิทยาลัยโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำคณะหรือกรรมการประจำวิทยาลัยเสนอขออนุมัติบรรจุโครงการเปิดหลักสูตรในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการกำกับดูแลนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พิจารณาอนุมัติบรรจุโครงการเปิดหลักสูตรไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย คณะหรือวิทยาลัย เสนอขออนุมัติดำเนินการเปิดหลักสูตร เพื่อให้คณะกรรมการประจำคณะหรือคณะกรรมการประจำวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนก่อนนำเสนอสภาวิชาการ สภาวิชาการพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ ๒. การเปิดหลักสูตรที่ดำเนินการสอนที่โครงการขยายห้องเรียนหรือหน่วยวิทยบริการ มีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้ คณะกรรมการบริหารห้องเรียนหรือคณะกรรมการบริหารหน่วยวิทยบริการ เสนอเรื่องขอเปิดหลักสูตร เพื่อให้ คณะกรรมการ ประจำ คณะหรือคณะกรรมการประจำวิทยาลัยต้นสังกัด พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอสภาวิชาการ สภาวิชาการพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ ในปีการศึกษา ๒๕๕๖ มหาวิทยาลัยอนุมัติหลักสูตรเพื่อจัดการเรียนการสอนใน คณะ วิทยาเขตและวิทยาลัยประกาศนียบัตรบัณฑิต ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร<sup>๑๖๑</sup>

๑. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการ มีระบบและกลไกการเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรและกำหนดหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบพิจารณาหลักสูตรใหม่และหลักสูตรปรับปรุง คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชานั้นๆ<sup>๑๖๒</sup>

<sup>๑๖๑</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๖๒</sup> สัมภาษณ์ ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๒. นำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ การเปิดหลักสูตรใหม่ควรมีการศึกษาความต้องการบัณฑิตในสาขาวิชานั้นๆ ในตลาดงานว่ามีมากน้อยเพียงใดการผลิตบัณฑิตสาขาวิชานั้นๆ สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือไม่ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชานั้นๆ หรือไม่นอกจากศึกษาความต้องการหรือความจำเป็นแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรของการดำเนินการของหลักสูตรใหม่และคำนวณจุดคุ้มทุนประกอบการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย การปรับปรุงหลักสูตรควรศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการของสาขาวิชานั้นๆ ความคิดเห็นจากบัณฑิต และผู้ประกอบการที่รับบัณฑิตเข้าทำงาน เพื่อให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหลักสูตรมีการเสนอหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรที่ปรับปรุงผ่านการพิจารณาตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น คณะกรรมการบริหารคณะวิชา สภาวิชาการ เป็นต้น และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ มีการเสนอหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรปรับปรุงตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด และนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน ๓๐ วันนับจากวันที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ<sup>๑๖๓</sup>

๓. หลักสูตรการสนองต่อความต้องการพัฒนาของภูมิภาคและการสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและการสร้างโอกาสทางการศึกษา ในบริบทนี้ผู้ให้ข้อมูลเสนอมหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๕ ปี กลยุทธ์การพัฒนานิสิตและขยายโอกาสการศึกษาด้านพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ทำเป็นมาตรการ คือ สนับสนุนการจัดตั้งวิทยาลัย และวิทยาเขต เพื่อรองรับการขยายโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนานิสิต เพื่อเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ และสามารถปฏิบัติงานได้ มหาวิทยาลัยการบริหารหลักสูตรสนองต่อต่อนโยบายของรัฐบาลและนโยบายการพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ที่มุ่งหวังเพื่อขยายการจัดการศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของท้องถิ่นและภูมิภาค เช่น หลักสูตรการจัดการเชิงพุทธ ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรเป็นที่ต้องการของท้องถิ่น และหลักสูตรประเพณีบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ถือว่าเป็นหลักสูตรต่อเนื่องเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา ของบุคลากรทางศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงสถาปนาขึ้นเพื่อเป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและประชาชนทั่วไป คณะสังคมศาสตร์ มีเป้าหมายชัดเจนที่จะสนองงานคณะสงฆ์ โดยการพัฒนาคุณลักษณะของพระสังฆาธิการและครูสอนปริยัติธรรมที่พึงประสงค์ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อ

<sup>๑๖๓</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

พระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม<sup>๑๖๔</sup> มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการที่จะพัฒนาตนเองที่สามารถศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ๑. เพื่อผลิตพระสังฆาธิการและครูสอนปริยัติธรรมในระดับประกาศนียบัตร ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๒. เพื่อผลิตพระสังฆาธิการและครูสอนปริยัติธรรมในระดับประกาศนียบัตร ให้สามารถนำความรู้ด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาพระพุทธศาสนาและสังคม ๓. เพื่อผลิตพระสังฆาธิการและครูสอนปริยัติธรรมในระดับประกาศนียบัตร ให้อุทิศตนและสามารถนำหลักทางการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. เพื่อให้พระสังฆาธิการและครูสอนปริยัติธรรม ได้มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่สามารถศึกษาต่อในระดับชั้นปริญญาตรีได้ ๕. เกณฑ์การเปิดสอนหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่มีความประสงค์จะเปิดสอนหลักสูตรนี้ สามารถดำเนินการขออนุมัติโครงการเปิดสอนตามขั้นตอน คือประสานงานกับภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ กองวิชาการ และกองแผนงานสำนักงานอธิการบดี เพื่อจัดทำโครงการเปิดสอนหลักสูตร ขอความเห็นชอบในการเปิดหลักสูตรจากคณะกรรมการประจำคณะสังคมศาสตร์ ๖. คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา เป็นพระสังฆาธิการหรือครูสอนปริยัติธรรมที่สอบได้ประโยค ๑-๒ ขึ้นไป และนักธรรมชั้นเอก หรือ เป็นพระสังฆาธิการหรือครูสอนปริยัติธรรมที่ได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี และเป็นผู้ที่สอบได้นักธรรมชั้นเอกและสำเร็จการศึกษาภาคบังคับขึ้นไป หรือ เป็นพระภิกษุผู้มีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนต่างๆ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี และเป็นผู้ที่สอบได้นักธรรมชั้นเอก และสำเร็จการศึกษาภาคบังคับขึ้นไป หรือ ๖.๔ เป็นผู้ที่มีมหาวิทยาลัยอนุมัติให้เข้าศึกษาเป็นกรณีพิเศษเพื่อขอรับประกาศนียบัตรตามที่สภาวิชาการเห็นชอบการ มีการเปิดสอนทั่วประเทศ<sup>๑๖๕</sup>

**๔.๒.๒ การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ การบริหารวิชาการ**

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด บัณฑิตระดับอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม

<sup>๑๖๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๖๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็ม ศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



๑ มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก มีคุณลักษณะตามเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา<sup>๑๖๖</sup>

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานในการกำกับและส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ได้จัดทำมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เพื่อมุ่งเน้นเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตที่ได้รับคุณวุฒิแต่ละคุณวุฒิและสื่อสารให้สังคม ชุมชน รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้เชื่อมั่นถึงคุณภาพของบัณฑิตที่ผลิตออกมาเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในผลลัพธ์การเรียนรู้ในแต่ละหลักสูตร<sup>๑๖๗</sup>

๒. การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่คุณภาพบัณฑิตในแต่ละหลักสูตรจะสะท้อนไปที่คุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์การเรียนรู้ การมีงานทำ และคุณภาพผลงานวิจัยของนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในปีการศึกษานั้นๆ คุณภาพบัณฑิตจะพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ที่ตั้งต่อไปนี้ ตัวบ่งชี้ที่ เรื่องคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และการได้งานทำหรือผลงานวิจัยของผู้สำเร็จการศึกษา(ปริญญาตรี) บัณฑิตบรรพชิตปริญญาตรีที่ปฏิบัติหน้าที่สนองงานคณะสงฆ์และบัณฑิตคฤหัสถ์ปริญญาตรีที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน ๑ ปี (ปริญญาโท) ผลงานของนิสิตและผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ (ปริญญาเอก) ผลงานของนิสิตและผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ มีระบบ<sup>๑๖๘</sup>

#### ๔.๒.๓ การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงานด้านวิชาการให้มากที่สุด

ผู้ให้ข้อมูลสังเกตเห็นว่า การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศกลไกการปิดหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือ

<sup>๑๖๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินโนโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๖๗</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๖๘</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ่ รองคณบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



หลักสูตรที่องค์ความรู้ล้ำสมัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น เมื่อหลักสูตรใดเข้าเกณฑ์ของการปิดหลักสูตร ให้เสนอเรื่องผ่านการอนุมัติของคณะ กรรมการต่าง ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น คณะกรรมการบริหารคณะวิชา สาขาวิชาการ เป็นต้น และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ<sup>๑๖๙</sup>

๑. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทมาก ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการบริหาร ทำให้เกิดช่องทางการให้บริการการสอนที่หลากหลายขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์ในด้าน การศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา และใช้เป็นเครื่องมือในการ สอน การใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องทราบสารสนเทศต่าง ๆ ทางด้าน นักศึกษา ด้านแผนการเรียน ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ ข้อมูลแต่ละด้านที่ได้จากคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารการศึกษา สามารถนำมาใช้ช่วย ในการตัดสินใจได้ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสอน เป็นการช่วย ให้ครูใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษให้เป็นประโยชน์แก่ระบบการศึกษาได้มากขึ้น การนำ คอมพิวเตอร์เข้า มามีส่วนช่วยในการสอน และการศึกษา<sup>๑๗๐</sup>

๒. การดำเนินงานมหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทมาก ใน การพัฒนาการเรียนการสอน และการบริหารทำให้เกิดช่องทางการให้บริการการสอนที่หลากหลาย การจัดการบริการเครื่องคอมพิวเตอร์ให้นิสิตได้ใช้ประโยชน์ในการ เรียน โดยจัดการไว้ในส่วนต่างๆ ๑ คอมพิวเตอร์บริการของมหาวิทยาลัย notebook และ mobile device ของนิสิตที่ลงทะเบียนการใช้ นิสิตทุกระดับการศึกษา เฉพาะส่วนกลาง นิสิตมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในอัตรา สำนักหอสมุดและ เทคโนโลยีสารสนเทศให้บริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้แก่นิสิต ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Vเพื่อการจัดการ การสืบค้นทรัพยากร สารสนเทศและงานบริการ เชื่อมโยงกับห้องสมุดของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ฐานข้อมูลข่าว วิทยานิพนธ์ มจร หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สืบค้นวิทยานิพนธ์ ThaiLIS บทความทางวิชาการ มจร วารสารต่างประเทศ สืบค้นฐานข้อมูล สืบค้นฐานข้อมูล CHE ส่วนหอสมุดกลาง จัดทำคู่มือแนะนำการใช้ห้องสมุดและแนะนำ การสืบค้น ทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดรวมทั้งปฐมนิเทศแนะนำการใช้ห้องสมุดให้กับ นิสิตทุกปีการศึกษา นิสิตชั้นปีที่ ๑ ในราย วิชาเทคนิค การศึกษาระดับอุดมศึกษาเข้าศึกษาวิธีการ สืบค้นและวิธีการใช้

<sup>๑๖๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๗๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ห้องสมุด มหาวิทยาลัยจัดบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและ การพัฒนา นิสิต ดังนี้ ห้องเรียนที่มีอุปกรณ์สนับสนุนการ เรียนรู้ครบถ้วน ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตและเครือข่ายไร้สาย มหาวิทยาลัยติดตั้งอุปกรณ์กระจาย สัญญาณ (Access Point) ที่ให้บริการ Internet แก่นิสิต และบุคลากรในเขตพื้นที่ ของมหาวิทยาลัย ทั้งหมด<sup>๑๗๑</sup>

#### ๔.๒.๔ การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้าง บรรยากาศเชิงบวก

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของ งานและสร้างบรรยากาศเชิงบวกมหาวิทยาลัยจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกที่จำเป็นการให้บริการ งานทะเบียนนิสิต ซึ่ง รับผิดชอบโดยสำนักทะเบียนและวัดผล ดังนี้

๑. ตรวจสอบผลการเรียน Online ระบบทะเบียนนิสิต การให้บริการด้านอนามัย จัด กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพนิสิต ประกันชีวิตนิสิตจัดการด้านอาหารการ จัดบริการอาหารแก่นิสิต โดยไม่ เสียค่าใช้จ่าย วันละ ๒ มื้อ คือ มื้อเช้าและ กลางวัน โดยใช้สถานที่ อาคารหอฉันให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น เน้นเรื่องคุณภาพคุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กันไป เพื่อสร้างคนที่สมบูรณ์ หลักสูตรเน้นกลยุทธ์ ในการสร้างความเข้มแข็งทางบูรณาการวิชาการ พระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ ทุกหลักสูตรมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา และ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (การ ดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หมายถึง ต้องมีการประเมินผลตาม “ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตาม ประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาสหวิชาชีพ เพื่อการประกันคุณภาพ หลักสูตรและการเรียน การสอน” กรณีที่หลักสูตรใดยังไม่มีประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาสหวิชาชีพ ให้ประเมินตามตัวบ่งชี้กลางที่กำหนดในภาคผนวก ก) สำหรับหลักสูตรสาขาสหวิชาชีพต้อง ได้รับการรับรองหลักสูตรจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องด้วย<sup>๑๗๒</sup>

๒. หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยัง ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน มี การดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่

<sup>๑๗๑</sup> สัมภาษณ์ พระศรีศรัทธาญาณ รัต. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๗๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินโนท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สะท้อนการดำเนินการตามประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาหรือสาขาวิชา(กรณีหลักสูตรใด ยังไม่มีประกาศมาตรฐานคุณวุฒิสาขาหรือสาขาวิชาควรประเมินตามตัวบ่งชี้กลาง) ทั้งในประเด็นการบริหารหลักสูตร การบริหารทรัพยากรการเรียนการสอน การบริหารคณาจารย์ การบริหารบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอน การสนับสนุนและการให้คำแนะนำนิสิต ความต้องการของตลาดแรงงาน หรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต มีการควบคุม ติดตาม และประเมินคุณภาพตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินการต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน สำหรับหลักสูตรสาขาวิชาชีพ ผู้บริหารหลักสูตรควรทำการศึกษาอย่างละเอียดและรอบคอบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการรับรองหลักสูตร ทั้งนี้ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพอย่างน้อย ๑ คนในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร และดำเนินการให้หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาหรือองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องก่อนการรับนิสิตและจัดการเรียนการสอน และดำเนินการขอรับรองตามกำหนดเวลาอย่างต่อเนื่อง มีคณะกรรมการรับผิดชอบควบคุมกำกับให้มีการดำเนินการได้ครบถ้วนตลอดเวลาที่จัดการศึกษา และมีการประเมินหลักสูตรทุกหลักสูตรอย่างน้อยตามกรอบเวลาที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรฯ กรณีหลักสูตรที่ดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จะต้องควบคุมกำกับให้การดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในข้อ ๓ ผ่านเกณฑ์การประเมิน ๕ ข้อแรก และอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแต่ละปีทุกหลักสูตร<sup>๑๗๓</sup>

#### ๔.๒.๕ การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน สร้างกลไกกำกับดูแลให้ทุกหลักสูตรดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติตลอดเวลาที่จัดการศึกษา โดยจัดในรูปของคณะกรรมการ ทั้งนี้ อาจเป็นชุดเดียวกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของภาควิชา หรือคณะวิชาที่มีอยู่ หรือแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโดยเฉพาะ จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติเพียงใด<sup>๑๗๔</sup> มีการกำหนดระบบการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดของแต่ละหลักสูตร โดยอาจ

<sup>๑๗๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๗๔</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



จัดทำเป็นแบบฟอร์มให้ผู้รับผิดชอบกรอกข้อมูลตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ผลการประเมินและแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องมีคณะกรรมการรับผิดชอบกำกับให้มีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้งข้อ ๑ ข้อ ๒ และข้อ ๓ ข้างต้นตลอดเวลาที่จัดการศึกษา และมีการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรตามผลการประเมินในข้อ ๔ กรณีหลักสูตรที่ดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จะต้องควบคุมกำกับให้การดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในข้อ ๓ ผ่านเกณฑ์การประเมินครบ ทุกตัวบ่งชี้ และทุกหลักสูตร คณะกรรมการรับผิดชอบหลักสูตรทุกหลักสูตร ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรตามผลการประเมินที่ได้จากข้อ ๔ จนทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผ่านเกณฑ์การ ประเมินครบทุกตัวบ่งชี้และทุกหลักสูตร<sup>๑๗๕</sup> การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ ควรมีความร่วมมือในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรระหว่างสถาบันกับภาครัฐหรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของหลักสูตร คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรในเกณฑ์ข้อ ๑ และคณะกรรมการบริหารคณะวิชาหรือภาควิชา ควรมีองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มาจากหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของหลักสูตร เพื่อให้ได้ความคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจริงที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและบริหารหลักสูตรตลอดจนกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสามารถออกไปปฏิบัติงานได้จริงเมื่อสำเร็จการศึกษา<sup>๑๗๖</sup>

สรุปว่า มหาวิทยาลัยมี รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล **รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** ผู้บริหารควรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ มีการนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทางการบริหารวิชาการ มีการกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงานด้านวิชาการให้มากที่สุด มีการกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก มีการยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมการสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของมหาวิทยาลัยส่งต่อไป

<sup>๑๗๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาฯ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ดิสสรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรักษาการ ผู้อำนวยการ กองวิชาการ, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านการบริหารงานวิชาการ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๙,๒๐,๒๑,๒๒,๒๓,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,
๒	- การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหารวิชาการ	๑๘	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๑๑,๑๒,๑๔,๑๗,๑๘,๒๑,๒๒,๒๓,๒๗,๒๘,๓๐
๓	- การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงานด้านวิชาการให้มากที่สุด	๒๐	๒,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๑,๒๓,๒๔,๒๗,๒๘
๔	- การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก	๒๔	๒,๓,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๗,๑๘,๒๒,๒๓,๒๕,๒๖
๕	- การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม	๑๙	๒,๓,๔,๕,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๗,๑๘,๑๙,๒๒,

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ด้านการบริหารงานวิชาการ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
	การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ		๒๓,๒๔,๒๕,๒๗, ๒๙,๓๐,

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๔ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๐ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงานด้านวิชาการให้มากที่สุด

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๙ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ

**ลำดับที่ ๕** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๘ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหารวิชาการ

#### ๔.๓ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามี ๕ ประกอบด้วย ๑) การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตร

ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาในแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา ๒) การวิจัยคือการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ๓) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ ๔) การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ปัญห และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ๕) การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้

#### ๔.๓.๑ การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาในแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นว่า การวิจัยของมหาวิทยาลัยนั้นการกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาในแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา ระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการวิจัยสถาบันและการวิจัยในระดับคณาจารย์ คณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การวิจัยสถาบันในอนาคตของมหาวิทยาลัยจะมีรูปแบบการดำเนินการวิจัยเชิงรุก<sup>๑๗๗</sup> ประกอบด้วย งานวิจัยที่ช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและส่งผลต่อการบริหารจัดการในทุกมิติของมหาวิทยาลัย งานวิจัยที่ตอบโจทย์ปัญหาการพัฒนาของมหาวิทยาลัย และงานวิจัยที่เอื้อต่อการนำไปประยุกต์หรือปรับใช้กับสถาบันการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น อีกทั้งยังมีแผนงานวิจัยสถาบันเชิงรุกซึ่งประกอบด้วยชุดโครงการวิจัยที่มีความสัมพันธ์หรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการบูรณาการทำให้เกิดเป็นองค์รวมและเป็นสหสาขาวิชาที่ครบวงจรและมีเป้าหมายในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยสถาบันที่ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ งานวิจัยสถาบันเพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น งานวิจัยสถาบันเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต งานวิจัยที่เสริมสร้างกระบวนการทัศน์และองค์ความรู้ใหม่ และงานวิจัยที่เป็นรากฐานเกื้อหนุนภารกิจด้านอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้า<sup>๑๗๘</sup>

มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาควรวางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดหน่วยงาน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ และมีงบประมาณสนับสนุนการบริหารงานวิจัยและงาน

<sup>๑๗๗</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๗๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิพย์ อากาศโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สร้างสรรค์อย่างเพียงพอ ในการบริหารควรมีการวางแผน ตรวจสอบติดตาม ประเมินและปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย การบริหารงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานวิจัย เช่น งบประมาณ สนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มวิจัย หรือศูนย์วิจัยเพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัย หรือผลิตงาน สร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการจัดสรรทุนวิจัย นอกจากนั้นอาจจัดสรร งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยของนิสิต หรืองบประมาณสนับสนุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกให้ ปฏิบัติงานในกลุ่มหรือศูนย์วิจัย เป็นต้น<sup>๑๗๙</sup>

#### ๔.๓.๒ การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิง

##### ระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการ จัดการเรียนการสอน เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิง ระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับ กระบวนการจัดการเรียนการสอน เช่น ๑) การกำหนดให้นิสิตบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในทีมวิจัยของ อาจารย์ ๒) การกำหนดให้นิสิตระดับปริญญาตรีทำโครงการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ งานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ ๓) การกำหนดให้นิสิตทุกระดับเข้าฟังการบรรยายหรือ สัมมนาเกี่ยวกับผลความก้าวหน้าในงานวิจัยของอาจารย์ หรือของศาสตราจารย์อาคันตุกะหรือ ศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) หรือเข้าร่วมการจัดแสดงงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ ๔) การ จัดให้มีการประชุมเสนอผลงานวิจัยหรือแสดงงานสร้างสรรค์ของนิสิต หรือส่งเสริมนิสิตเข้าร่วมประชุม การเสนอผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ระดับชาติและนานาชาติ ๕) การส่งเสริมให้อาจารย์นำผลลัพธ์ ที่เกิดจากการวิจัยไปเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น จะทำให้มีการพัฒนา ศักยภาพด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์และให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่<sup>๑๘๐</sup>อาจารย์ ประจำและนักวิจัย จัดระบบการรับเข้าและกำกับดูแลอาจารย์และนักวิจัย เช่น วิเคราะห์กำลังคน วางแผน และรับเข้าบุคคล (ทั้งอาจารย์ นักวิจัย และนิสิตบัณฑิตศึกษา) ทั้งจากในประเทศและ ต่างประเทศที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับจุดเน้นด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย ทำการ กำหนดกฎเกณฑ์ แนวทางกำกับ และส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และตีพิมพ์ ผลงานในวารสารหรือจัดแสดงผลงาน ที่ได้รับการยอมรับระดับชาติและนานาชาติ โดยกำหนดเป็น

<sup>๑๗๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาฯ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ภาระงานที่ชัดเจนที่ต้องปฏิบัติ พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับ<sup>๑๘๑</sup> ประสบการณ์ของแต่ละกลุ่มบุคคล กรณีนักวิจัยรุ่นใหม่อาจเริ่มจากการฝึกอบรม การทำงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์โดยได้รับการแนะนำหรือการร่วมทีมวิจัยกับนักวิจัยอาวุโส การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การช่วยให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา กรณีนักวิจัยทั่วไป การส่งเสริมให้มีโอกาสไป ทำงานในห้องปฏิบัติการวิจัย หรือร่วมทีม วิจัยกับนักวิจัยชั้นนำนอกมหาวิทยาลัยทั้งในและ ต่างประเทศ เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้ได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่มีคุณค่า อย่างไรก็ตาม การ พัฒนาสมรรถนะอาจารย์และนักวิจัยที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การส่งเสริมการทำงานวิจัยเป็นทีมที่ ประกอบด้วยนักวิจัยอาวุโส นักวิจัยระดับกลาง นักวิจัยหรือนิสิต หลังปริญญาเอก และนิสิต บัณฑิตศึกษา ผู้ช่วยวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำงานวิจัยอย่างลุ่มลึกและต่อเนื่อง ให้ความรู้ ด้านจรรยาบรรณของนักวิจัยและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องแก่อาจารย์และ นักวิจัย ตลอดจนจัดระบบ ควบคุมให้นักวิจัยปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด<sup>๑๘๒</sup>

ระยะหลังมีสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัย เช่น การยกย่อง การให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล สำหรับ นักวิจัยที่มีผลงานดีเด่น การจัดบรรยากาศและการบริการต่างๆ ในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม และจูงใจแก่การค้นคว้าวิจัยและผลิตงานสร้างสรรค์ เป็นต้น<sup>๑๘๓</sup>

การแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอกมีการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นทุน วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ในกรณีของนักวิจัยรุ่นใหม่ การแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอกอาจทำได้ยาก ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนวิจัยหรือผลิตงานสร้างสรรค์เพื่อให้นักวิจัย เหล่านี้มีโอกาสสร้างผลงาน ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการเสนอโครงการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุน ภายนอกมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไป สำหรับการเสนอขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกนั้น มหาวิทยาลัยอาจจัดให้มีระบบสนับสนุน เช่น การจัดให้มีข้อมูล รายละเอียด และเงื่อนไขของแหล่งทุน วิจัยต่างๆ ทั้งแหล่งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ ที่อาจารย์และนักวิจัยสามารถเข้าดูได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว นอกจากนั้นอาจจัดให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เล็งตรวจสอบข้อเสนอโครงการวิจัย

<sup>๑๘๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๒</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ของอาจารย์และนักวิจัยที่เสนอขอทุนไปยังแหล่งทุนต่าง ๆ และช่วยเหลือปรับปรุงโครงการเหล่านั้นให้เหมาะสม เพื่อมีโอกาสได้รับทุนวิจัยมากยิ่งขึ้น<sup>๑๘๔</sup>

งานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรจัดหาทรัพยากรและหรือจัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ทั้งงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ห้องปฏิบัติการวิจัย แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ และระบบสารสนเทศเพื่อการวิจัย ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมการวิจัย<sup>๑๘๕</sup>

งบประมาณสนับสนุนการวิจัย ควรประกอบด้วย ๑) งบประมาณสนับสนุนการบริหารงานวิจัยของกลุ่มวิจัยหรือห้องปฏิบัติการวิจัย หรือศูนย์วิจัยเพื่อให้สามารถผลิตผลงานระดับสากลหรือผลงานตามความต้องการของประเทศ หรือของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องนอกเหนือจากเงินทุนวิจัย ๒) งบประมาณสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ ๓) งบประมาณสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของนิสิตบัณฑิตศึกษา และของนักวิจัยหลังปริญญาเอก ๔) งบประมาณ สนับสนุนศาสตราจารย์อาคันตฤกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) เป็นต้น ห้องปฏิบัติการวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยแต่ละประเภทที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ระบบรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐาน ศูนย์เครื่องมือระดับสูงที่จำเป็น ที่หลายหน่วยวิจัย หรือกลุ่มวิจัย หรือศูนย์วิจัย สามารถใช้ร่วมกันได้ หรือหากไม่มีศูนย์เครื่องมือระดับสูง ดังกล่าวก็ต้องจัดระบบผ่านเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศให้สามารถเข้าใช้ของหน่วยงานอื่นได้ เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการวิจัยของนักวิจัย แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ ซึ่งนอกจากหนังสือและวารสารทั้งในรูปของเอกสาร (hard copy) และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เพียงพอแล้ว ยังหมายรวมถึงการสนับสนุนการจัดประชุมวิชาการ การสนับสนุนศาสตราจารย์อาคันตฤกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor) การสนับสนุนการไปร่วมทำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับหน่วยงานอื่นที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของอาจารย์ โดยเฉพาะในช่วงเวลาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาการ (sabbatical leave) ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยวิจัย<sup>๑๘๖</sup>

การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการวิจัยที่ครอบคลุมข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย ๕ ด้านต่อไปนี้ ๑) ข้อมูลด้านแหล่งทุนวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ๒) ข้อมูลด้านการวิจัยและงาน

<sup>๑๘๔</sup> สัมภาษณ์ ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีศรีรอด ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยทั้งปัจจุบันและผลงานที่ผ่านมา ๓) ข้อมูลด้านแหล่งเผยแพร่ผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ทั้งวารสารและการประชุมวิชาการ การจัดแสดงงานสร้างสรรค์ต่างๆ ตลอดจน ข้อมูลการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในการเผยแพร่ผลงาน ๔) ข้อมูลด้านระบบและกลไกของ มหาวิทยาลัยในการส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการส่งเสริม ด้านการจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการซื้อขายทรัพย์สินทางปัญญา ๕) ข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและงานสร้างสรรค์ มีการ ติดตามและประเมินผลการสนับสนุนอย่างครบถ้วนทุกประเด็น มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมิน ผลสำเร็จของการสนับสนุนทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยการมีส่วนร่วมของอาจารย์และนักวิจัย เช่น “การประเมินผลสำเร็จของการให้ทุนวิจัย” ทั้งในประเด็นงานวิจัย เสร็จทันตามกำหนดเวลา คุณภาพ ของผลงานวิจัยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ผู้รับทุนสามารถแสวงหาทุนวิจัย จากแหล่งทุนภายนอกได้ใน โอกาสต่อมา หรือ “การประเมินแหล่งค้นคว้าสนับสนุนงานวิจัย” ในประเด็น ความเหมาะสมและ เพียงพอเทียบกับงานวิจัยของอาจารย์ และนักวิจัยในปัจจุบัน หรือ “การประเมินระบบสารสนเทศ” ใน ประเด็นความเหมาะสมกับความต้องการใช้ของอาจารย์และนักวิจัย เป็นต้น มีการนำผลการประเมินไป ปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนำผล การประเมินไปจัดทำแผนการปรับปรุง โดยกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการ ปรับปรุง กำหนดบุคคล หรือหน่วยงานรับผิดชอบในการปรับปรุง กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้หากจำเป็น กำหนดระยะเวลาที่ การปรับปรุงต้องแล้วเสร็จ จากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยตามที่ กำหนด<sup>๑๘๗</sup>

มีระบบและกลไกเพื่อสร้างงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ จากสภาพปัญหาของสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคม และดำเนินการตามระบบ ที่กำหนด มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาวางแนวทางและขั้นตอน ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการ สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดหาข้อมูลสารสนเทศของ กลุ่มเป้าหมาย การสนทนากับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ (focus group) การติดต่อสร้างสัมพันธ์กับ องค์กรภายนอก การใช้ข้อมูลป้อนกลับ (feed back) จากความร่วมมือที่มีอยู่เดิม<sup>๑๘๘</sup>

วัตถุประสงค์ของความร่วมมือดังกล่าวควรมีทั้งการร่วมทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์บน พื้นฐาน ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเพื่อตอบโจทย์ของหน่วยงานหรือชุมชนภายนอก รวมถึงการร่วมใช้

<sup>๑๘๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๘๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ทรัพยากร ทั้งสถานที่ บุคคล อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่นๆ ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการ หรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ วางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการตีพิมพ์หรือการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในวารสารหรือในที่ประชุมวิชาการที่มี peer review ในประเด็นต่อไปนี้ เช่น ๑) การจัดให้มีพี่เลี้ยงแก่นักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอในที่ประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสาร ๒) การสนับสนุนการตรวจสอบภาษาอังกฤษของบทความวิจัยของอาจารย์และนักวิจัยที่จะนำเสนอในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ ๓) การสนับสนุนงบประมาณเพื่อเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานวิจัยหรือเผยแพร่ผลงานสร้างสรรค์ ๔) การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ๕) การจ่ายค่าตีพิมพ์กรณีวารสารเรียกเก็บเงิน เป็นต้น ทั้งนี้การสนับสนุนดังกล่าวอาจแตกต่างกันตามสถานภาพและจุดเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัย มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์<sup>๑๘๙</sup> เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด วางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลเป้าหมายโดย ยังคงความเชื่อถือได้ในเชิงวิชาการและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบติดตามผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์และนักวิจัย คัดสรรคผลงานที่น่าจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป จัดให้มีการสัมภาษณ์อาจารย์เจ้าของผลงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นความรู้ที่น่าสนใจซึ่งสาธารณชน สามารถเข้าใจได้ จัดหมวดหมู่ความรู้ที่ได้ให้เหมาะสมต่อการเผยแพร่ ๓.มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้จากข้อ ๒ สู่อำนาจชนและผู้เกี่ยวข้อง นำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในข้อ ๒ เผยแพร่สู่สาธารณชนผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเป็นระบบในเชิงรุก โดยเริ่มจากการวางแผนประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามแผนตลอดจนการติดตามข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ โดยเชื่อมโยงกับศิษย์เก่า ชุมชน และองค์กรภายนอกทั้งรัฐและเอกชน<sup>๑๙๐</sup> โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะสามารถ สนับสนุนงานวิจัย หรือร่วมวิจัย หรือนำผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ มี

<sup>๑๘๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๙๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



การนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริง จากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน สนับสนุนการนำผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ เช่น

- ๑) กำหนดขั้นตอน วิธีการ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นสื่อกลางสานสัมพันธ์ในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระหว่างอาจารย์ และ นักวิจัยกับองค์กรภายนอกที่มีศักยภาพในการนำผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์
- ๒) ผู้รับผิดชอบ แสวงหางานวิจัยจากภาครัฐและเอกชนทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ที่ต้องการรับบริการวิจัยในเรื่องเฉพาะใด ๆ จากสถาบัน (consultancy) และประสานงานต่อไปยังผู้วิจัย
- ๓) ผู้รับผิดชอบริเริ่มประสานงาน หรือส่งเสริมการนำผลงานที่เกิดจากการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปสู่ งานเชิงพาณิชย์ในลักษณะนิติบุคคล (start - up company) เป็นต้น

๕. มีระบบและกลไกเพื่อช่วยในการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ ประโยชน์และดำเนินการตามระบบที่กำหนด มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาวางแนวทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ ตลอดจนกำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการสนับสนุนการเจรจาต่อรอง ทำข้อตกลง หรือสนับสนุนด้านระเบียบ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องแก่ อาจารย์ นักวิจัย และมหาวิทยาลัย ในการเจรจาเชิงธุรกิจ หรือการซื้อขายผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนในการเจรจาเข้าไปร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจใดๆ ที่เกิดจาก ผลของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการรักษาสิทธิประโยชน์ของอาจารย์ นักวิจัยและของมหาวิทยาลัยในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการซื้อขาย หรือทำธุรกิจที่เป็นผลจากงานวิจัย โดยเป็นหลักเกณฑ์ที่โปร่งใสเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย<sup>๑๙๑</sup>

#### ๔.๓.๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า ในส่วนของการวิจัยระดับคณาจารย์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ คณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยนั้นควรจะมี มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการวิจัยที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมการวิจัยใน ลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อการพึ่งตนเอง การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม การวิจัยเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ อีกทั้งยังมีระบบการจัดการที่ก้าวหน้าในการดำเนินโครงการวิจัย โดยมีการกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์การวิจัยที่สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ มีการติดตามการใช้ประโยชน์จาก งานวิจัยอย่างจริงจัง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันของผู้วิจัยในรูปสหสาขาวิชา การวิจัยในระดับ คณาจารย์ คณะ หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งควรจะมีการพัฒนารูปแบบการวิจัยในแบบ ระบบสามประสาน (ภาครัฐ ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัย) ขึ้น โดยมีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อ

<sup>๑๙๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ตีสรรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกอง วิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

เชื่อมโยงนักวิชาการ คณาจารย์ ผู้วิจัยและผู้ใช้งานวิจัยเข้าด้วยกัน มีการกำหนดผลประโยชน์ร่วมกัน ในการวิจัยและพัฒนา สร้างรายได้จากงานวิจัยเชิงประยุกต์มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยแบบมี อาชีพทั้งทั้งองค์การ มีงานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาประเทศได้ มี งานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศ มีงานวิจัยที่สามารถดักทางอนาคตได้ และมีงานวิจัยที่เน้นการสร้างความเป็นอยู่ที่มีคุณภาพชีวิตของคนในชาติ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม ให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยในทุกระดับชั้นการศึกษา โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ ความสามารถและจินตนาการสร้างสรรค์งานวิจัย มีงานวิจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์ใหม่ ๆ มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนผลิตงานวิจัยร่วมกับชุมชนและมีงานวิจัยที่ช่วยเหลือส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอีกด้วย<sup>๑๙๒</sup> ทั้งนี้จะมีการส่งเสริมให้คณาจารย์ ผู้เรียน หน่วยงาน ทำการวิจัย ภายใต้กลไกการพัฒนาประกันคุณภาพการวิจัยโดยมีระบบการบริหารงานวิจัยที่ดีมี ประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการใช้ความรู้เพื่อกำหนดทิศ ทางการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของประเทศ

นอกจากนี้ในการบริหารงานวิจัยนั้น มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มการจัดสรรทุนเพื่อการวิจัยมี แนวโน้มเพิ่มขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นว่ามีกิจกรรมการวิจัยที่กว้างมากขึ้นไปด้วยในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในทางวิชาการในระดับสากล มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรจัดหา หรือเพิ่มทุนสนับสนุนการวิจัย กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการวิจัยที่ขยายแวดลวงกว้างมากขึ้น และ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีระบบติดตาม ประเมินผลและขยายผลการวิจัยให้ สามารถนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งมีการทำวิจัยร่วมกับองค์กรภายนอกให้มากขึ้นด้วย เพราะเป็นทางตรง ในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### ๔.๓.๔ การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีผู้นำ (Leader) ซึ่งหมายถึงอธิการบดี รอง อธิการบดี คณบดีทุกคณะ ควรมีประสบการณ์และผลงานวิจัยในระดับหนึ่งการนำนวัตกรรม การบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ กิจที่ชัดเจน กำหนดนโยบาย ทิศทางและแผนงานจะต้องมีความต่อเนื่องของนโยบายการบริหาร มหาวิทยาลัย มีการสร้างกลุ่มนักวิจัยเพื่อทำโครงการร่วมกับองค์กรภายนอก สร้างความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน ในภูมิภาคนี้ เพื่อการทำวิจัยอย่างมีระบบในระดับ

<sup>๑๙๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพรมุณี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

นานาชาติ รวมทั้งการสร้างระบบ “networking” กับหน่วยงานที่มีความชำนาญทางการวิจัย<sup>๑๙๓</sup> กำหนดทิศทางและแผนการวิจัยโดยวางแผนการวิจัยระยะยาวเพื่อพัฒนาระบบงานวิจัยที่มีเอกภาพ จัดทำ strategic planning มีการจัดการที่ดี สร้างรูปแบบ กลไกในการบริหารงานเชิงวิชาการในระดับ ภาควิชา จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรและการทำผลงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ จัดโครงการรองรับการดำเนินการวิจัยที่ชัดเจน แสวงหา “Chair Professor” เพื่อช่วยเร่งการพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัย<sup>๑๙๔</sup> แลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อการพัฒนาในการเรียนรู้งานซึ่งกันและกันกับ มหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค ส่งเสริมการวิจัยหลังปริญญาเอกสำหรับอาจารย์ผู้สอนและสาย สนับสนุน มีการกำหนดเกณฑ์ กติกา การจ้าง การต่อสัญญาเพื่อคัดเลือกคนเก่งเข้ามาเป็นอาจารย์ใน ระดับคณะ/สาขาวิชาที่ชัดเจน จัดโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการวิจัย อาทิ จัดให้มีหน่วยงาน รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนางานวิจัย สร้าง “ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การวิจัยและระบบการดูแลพี่ เลี้ยง” ปฏิรูปวิธีการบริหารงานของบุคลากรสายวิชาการใหม่โดยการกำหนดภารกิจด้านการวิจัยให้ เป็นภาระงาน มุ่งเน้นบทบาทการทำวิจัย<sup>๑๙๕</sup> เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการต้องพัฒนา อาจารย์เข้าสู่ “คู่มือการวิจัย” เพื่อส่งผลกระทบต่อผลงานวิจัยของผู้สอน สร้างระบบงานที่ปรึกษา โครงการ (Consultant) หรือเป็นที่ปรึกษาประจำหน่วยงานองค์การภายในหน่วยวิจัยเพื่อสร้างนักวิจัย ขยายวงประสบการณ์การวิจัยให้กับคณาจารย์ สร้างระบบการหมุนเวียนตำแหน่งทางวิชาการระหว่าง Professor กับ Research Professor จัดระบบอำนวยความสะดวกด้านเวลาการใช้ห้องปฏิบัติการ เพื่อการวิจัย สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยจากภายนอกเพื่อการวิจัย<sup>๑๙๖</sup> พัฒนาศักยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่และรุ่นเก่า กำหนดเป้าหมายผลผลิตงานวิจัย อาทิ กำหนดเป้าหมาย เริ่มต้นของผลผลิตงานวิจัยเฉลี่ยประมาณ ๐.๒๕ เรื่อง/คน/ปี กำหนดขอบเขตของงานผลงานวิจัยให้ กว้างครอบคลุมลักษณะผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากผลงานของอาจารย์ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำ วิจัยในรูปแบบที่หลากหลายรวมทั้งนโยบายการเผยแพร่ผลงานวิจัยที่หลากหลายจากพื้นฐานของตัวเอง ส่งเสริมกิจกรรมการวิจัยให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเห็นคุณค่าของงานวิจัย สร้างบรรยากาศการวิจัย ที่เน้นคุณภาพระดับภาควิชา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำวิจัย มีความตื่นตัว ความสนใจ

<sup>๑๙๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๙๔</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๙๕</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๙๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖



ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สาระของงานวิจัยและกระบวนการวิจัยใหม่ๆ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับนักวิจัยและผลงานวิจัย กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการวิจัยที่ขยายแวดวงกว้างขึ้นและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้จริง

#### ๔.๓.๕ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศห้องสมุด การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการจัดแสดง เพิ่มศักยภาพห้องสมุดให้คณาจารย์และนิสิตเข้าถึงห้องสมุด พัฒนาบทบาทของห้องสมุดให้เป็น “ศูนย์กลางการเรียนรู้” มากกว่าเป็นแค่ “ห้องสมุด” หรือ “ศูนย์ข้อมูล” ปรับฐานการผลิตบัณฑิตไปสู่การจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ปรับโครงสร้างการจัดหลักสูตร การรับเข้าและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้เน้นน้ำหนักไปที่ระดับบัณฑิตศึกษาที่มีการวิจัยที่มีความเข้มข้นมากขึ้น๒ จัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการ (Action plan) ของแต่ละคณะที่มีธรรมชาติและการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน เปิดหลักสูตรปริญญาตรีสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษมากขึ้น ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันระหว่างนิสิตในระดับปริญญาเอกร่วมกับอาจารย์ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางวิชาการในระดับสากล แสวงหามาตรการดึงดูดอาจารย์ที่มีชื่อเสียงและมีผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพจากประเทศในภูมิภาคและประเทศทั่วโลกเข้ามาสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ดึงดูดบุคลากรผู้สอน นักวิจัย นักวิชาการ ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญสูงจากต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาร่าง “ระบบคัดเลือกอาจารย์” ระดับบัณฑิตศึกษาที่มีความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) สร้างระบบการคัดเลือก “คนเก่ง” และ “คนดี” เข้ามาเป็นอาจารย์พัฒนาระบบการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนบูรณาการกระบวนการวิจัยเข้าสู่การศึกษา บัณฑิตศึกษาต้องมี research เป็นเรื่องสำคัญการศึกษาต้องใช้วิจัยเป็นวิถีชีวิต ปรับเปลี่ยนจากฐานความเชื่อไปเป็นฐานสติปัญญาในระดับปริญญาตรี ที่เข้าสู่ระบบจะต้องมีโจทย์วิจัยเป็นของตนเองก่อนเข้ารับการศึกษา กำหนดรูปแบบการเรียนการสอนในรูปแบบการดำเนินงานโครงการวิจัยทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ทีมงานและผู้เรียนเป็นกลุ่มคณะทำงาน และร่วมกับองค์การภายนอกตามสาขาที่เกี่ยวข้องนโยบายทิศทางและแผนการวิจัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสร้างกลุ่มนักวิจัยเพื่อทำโครงการร่วมกับองค์การภายนอกสร้างระบบ networking” กับหน่วยงานที่มีความชำนาญทางวิจัยมุ่งเน้นการสร้างผลงานวิจัยในสาขาวิชาหรือคณะต่าง ๆ จนสามารถจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาได้สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนเพื่อการวิจัยอย่างมี



ระบบในระดับนานาชาติ ส่งเสริมทำ MOU ร่วมกันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคและทั่วโลกเพื่อระดมทุนทำวิจัย<sup>๑๙๗</sup>

สรุปว่า มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารงานวิจัย ผู้บริหารต้องคำนึงถึง รูปแบบการกระตุ้นการใช้การปัญญา การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาคือเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหามีแนวทางแก้ไขและทำให้เกิดปัญญา มีการวิจัยคือการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาคือเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ปัญหาคือ และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัย สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๓** แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัย

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิจัย	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- การเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหามีแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา	๒๓	๔,๕,๖,๗,๘,๙, ๑๐,๑๒,๑๓,๑๔, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๑, ๒๑, ๓,๒๔,๒๕,๒๖, ๒๗,๒๘,๒๙,๓๐

<sup>๑๙๗</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิจัย	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๒	- การวิจัยคือการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา เดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมา ประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๘,๙,๑๐, ๑๑,๑๒,๑๔,๑๘, ๑๙,๒๐,๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๗,๒๙,๓๐
๓	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จาก หน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ	๑๕	๒,๓,๔,๕,๑๖,๑๗, ๑๘, ๑๙,๒๑,๒๓, ๒๗,๒๙
๔	- การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๑๗	๒,๓,๕,๖,๗,๘,๙, ๑๐,๑๑,๑๒,๑๓, ๑๗,๑๘,๒๒,๒๓, ๒๕,๒๖
๕	- การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิด สร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการสร้างเวทีในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	๑๐	๕,๑๘,๑๙,๒๑,๒๒, ๒๓,๒๗,๒๘,๒๙,๓๐ ๑

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ  
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิจัย  
โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ ๑ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๕ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหามี  
แนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญาของมหาวิทยาลัย

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๓ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**ลำดับที่ ๕** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๐รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ๔.๔ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารการเงิน

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารด้านการเงินที่มีประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามี ๕ ประกอบด้วย ๑) การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริจใจและรักษาความลับ ๒) การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ๓) การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ๔) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม ๕) การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายนอก การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้

##### ๔.๔.๑ การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริจใจและรักษาความลับ การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่องความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารการสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความ

โปร่งใสในภาวะผู้นำ จริ่งใจและรักษาความลับมีแนวโน้มที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นอีก ทั้งในส่วนของงบประมาณแผ่นดินและงบจากภายนอก ต้องใช้เวลาอีกหลายปี หากจะเทียบสัดส่วนของงบประมาณกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง<sup>๑๙๘</sup> สำหรับงบจากรายได้ของมหาวิทยาลัยที่จัดสรรให้กับ การบริหารงานนั้น แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีแหล่งสนับสนุนจากการวิจัยที่แน่นอนมากขึ้นซึ่งใน บริบทของงบประมาณนั้นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัย พระพุทธศาสนานานาชาติ อาทิ เร่งกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการเพิ่มงบวิจัย<sup>๑๙๙</sup> สร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรหาทุนวิจัยแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยทางพระพุทธศาสนา<sup>๒๐๐</sup> เน้นการสร้าง ผลงานวิจัยในทางพระพุทธศาสนาประยุกต์จนสามารถจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิด รายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัย การวิจัยร่วมกับองค์กรภายนอกอื่น ๆ เพื่อให้การวิจัยและผลงานวิจัย สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งมหาวิทยาลัยพึงเน้นในการสร้างผลงานวิจัยในสาขาหรือคณะต่าง ๆ จน สามารถจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาได้เป็นจำนวนมากและเพื่อให้เกิดรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัย จากส่วนนี้เพื่อต่อยอดฐานการวิจัยเดิมต่อไป ให้มหาวิทยาลัยช่วงชิงความเป็นเจ้าลิขสิทธิ์ หรือ สิทธิบัตรในผลงานต่าง ๆ โดยเฉพาะสายพระพุทธศาสนาประยุกต์ จนเป็นที่ยอมรับของสังคมและทั่ว โลก ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากภายนอกสูงขึ้น ควบคู่กับการแสวงหา แหล่งสนับสนุนจากการบริจาค การวิจัยร่วมกับองค์กรภายนอกอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยในภูมิภาค เพื่อให้การวิจัยและผลงานวิจัยมีความหลากหลายและสามารถนำไปใช้ได้จริงในภูมิภาค<sup>๒๐๑</sup>

มหาวิทยาลัยควรเร่งกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการเพิ่มงบวิจัย เช่น สร้างความร่วมมือ กับภาคเอกชน ระดมทุนทำ R & D สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ นอกเหนือจากงบที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้โดยแนวทางหรือมาตรการ ได้แก่<sup>๒๐๒</sup>

๑. กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการเพิ่มทุนสนับสนุนการวิจัย<sup>๒๐๓</sup>

๒. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ นอกเหนือจากงบประมาณที่ มหาวิทยาลัยจัดให้<sup>๒๐๔</sup>

<sup>๑๙๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมณี,ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๙๙</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์,ผศ. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ,รศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อาภากร,ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุภณฺฑิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๓</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ,รศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



๓. จัดสรรงบประมาณรายปีสำหรับอาจารย์ใหม่เพื่อการวิจัย/ประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรม/การเผยแพร่ผลงานวิจัย<sup>๒๐๕</sup>

๔. ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัยในสาขาหรือคณะต่าง ๆ จนสามารถจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้เกิดรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัย<sup>๒๐๖</sup>

๕. แสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนจากการบริจาคขององค์กรภายนอกอื่น ๆ<sup>๒๐๗</sup>

#### ๔.๔.๒ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมมีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาทางการเงินเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการ กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยควรตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการ วิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย และทำการประเมินมูลค่าของทรัพยากรที่ต้องใช้ซึ่งจะเป็นงบประมาณในการดำเนินการตามแผน และกำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณดังกล่าวซึ่งอาจจะเป็นงบประมาณแผ่นดิน เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เงินบริจาค หรือมหาวิทยาลัยจะต้องจัดให้มีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำงบประมาณประจำปีตามแหล่งงบประมาณนั้น ๆ การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาสัมพันธอันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน แนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้<sup>๒๐๘</sup>

#### ๔.๔.๓ การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาสัมพันธอันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า มีแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับลักษณะของค่าใช้จ่ายหรือเงินทุน การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็น เพียงพอสำหรับการบริหารภารกิจของมหาวิทยาลัยในทุกด้านให้เป็นไปตาม

<sup>๒๐๕</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์, ผศ. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น, ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาไพรัช ธรรมทีโป ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๐๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ วัฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

เป้าหมาย มีแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้าและได้รับการยอมรับโดยทั่วไปของประชาคม ในกรณีที่มีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรอยู่แล้ว ควรได้มีการทบทวนความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน มีแผนการจัดหาทรัพยากรทางการเงินอย่างเพียงพอ สำหรับการบริหารภารกิจของ มหาวิทยาลัยในทุกด้านให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีแผนใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะทำให้รายได้ รายจ่าย เป็นไปอย่างเหมาะสม<sup>๒๐๙</sup>

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสนองงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม มีงบประมาณประจำปีที่สุดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนามหาวิทยาลัยและบุคลากร มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจจะมีวิธีการและหลักการในการทำงานงบประมาณประจำปีที่แตกต่างกัน ได้แต่อย่างไรก็ตามหลังจากได้มีการจัดทำงบประมาณประจำปีเสร็จแล้วก่อนที่จะนำงบประมาณประจำปี เสนอสภามหาวิทยาลัยควรได้มีการวิเคราะห์การใช้ไปของเงินตามงบประมาณในด้านต่างๆ งบประมาณประจำปีสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ในแต่ละปีมากน้อยเพียงใด เมื่อวิเคราะห์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยแล้ว งบประมาณประจำปีในแต่ละพันธกิจมีความเพียงพอมากน้อยเพียงใด เมื่อวิเคราะห์ตามแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว งบประมาณประจำปีสำหรับการพัฒนา บุคลากรมีความเหมาะสมตามนโยบายมากน้อยเพียงใด<sup>๒๑๐</sup>

**๔.๔.๔ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสนองงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม**

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า เรื่องการบริหารการเงินควรโน้มน้าวให้ทุกคนยอมรับการตรวจสอบเป็นการการสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกทุกคน การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้งให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่อย่างน้อยประกอบไปด้วยงบรายรับ ค่าใช้จ่ายและงบดุลอย่างเป็นระบบอย่างน้อยทุก ๖ เดือน ปีละ ๒ ครั้ง เพื่อจะได้รู้ถึงสถานะของเงินรายได้ หักค่าใช้จ่ายแล้ว สถานศึกษา มีงบประมาณเหลือเพียงพอ ที่จะใช้ในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในช่วงถัดไป มีการนำรายงานทางการเงินเสนอผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย. มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการ

<sup>๒๐๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๐</sup> สัมภาษณ์ ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๑๑</sup> ๔.๔.๕ การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนการดำเนินงานเสนอผู้บริหาร เป็นรายงาน ที่แจ้งให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ได้ใช้เงินตามแผนหรือไม่และได้ใช้เงินกับกิจกรรมใด มีผลลัพธ์จากการทำงานอย่างไรบ้าง มีงบประมาณเหลือจ่ายในแต่ละแผนเท่าไร มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา มีการจัดทำรายงานการลงทุนของมหาวิทยาลัย มีการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคต<sup>๒๑๒</sup>

ยอมรับการมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยที่ไม่ได้มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายนอกอยู่แล้วควรจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปี สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายนอกอยู่แล้วนั้น หากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้เข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปีควรจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบเป็นประจำทุกปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committee) หรือรวมทั้งผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจช่วยในการติดตาม การใช้จ่ายเงิน จัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สถานะทางการเงินของหน่วยงาน มีการนำรายงานทางการเงินเสนอสภามหาวิทยาลัยตามแผนที่กำหนด<sup>๒๑๓</sup>

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณการบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่องความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์

<sup>๒๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๒</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ มีองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำ การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำจริงใจและรักษาความลับ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์อันดี และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิผล สรุปเป็นตารางความถี่ได้ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๔** แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานการเงินและงบประมาณ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานการเงินและงบประมาณ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำ การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริงใจและรักษาความลับ	๑๙	๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,๒๑,๒๑,๒๒, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙
๒	- การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	๑๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๑๗,๑๘,๒๑,๒๒,๒๓,๒๗,๒๙,



ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานการเงินและงบประมาณ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๓	- การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการ กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อ บรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์ อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	๑๗	๓,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐ ,๑๑,๑๒,๑๓,๑๗, ๑๘,๒๒,๒๓, ๒๕,๒๖
๔	- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมส่งเสริม เครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้ กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงาน และให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม	๙	๒,๑๖,๑๗,๑๘, ๑๙,๒๑,๒๓, ๒๗,๒๙
๕	- การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการ สร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและ หน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง	๒๑	๑๑,๑๘,๑๗,๑๙,๒ ๑,๒๒,๒๓,๒๗, ๒๘,๒๙,๓๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูล  
เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงาน  
การเงินและงบประมาณโดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหา  
น้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ ๑ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๑ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและ  
หน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้งของ  
มหาวิทยาลัย

ลำดับที่ ๒ มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๙ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับการสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ช่างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจ

บุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริงใจและรักษาความลับ **ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๕ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

**ลำดับที่ ๕** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๙ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม

#### ๔.๕ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามี ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม ๒) มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ๓) ให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จและการบูชาเห็นใจความชอบ ๔) วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิถีภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ๕) ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายประเด็นดังนี้

**๔.๕.๑ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม**

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า มีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผล อยู่ก็จริงจะต้อง ส่งมาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม<sup>๒๑๔</sup>

๑. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม ข้อมูลที่ควรพิจารณาประกอบการวางแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรครอบคลุมข้อมูลที่สำคัญ<sup>๒๑๕</sup>

๒. ข้อมูลอัตรากำลังของอาจารย์และบุคลากรในปัจจุบัน รวมทั้งที่ต้องการในอนาคตอย่างน้อย ๕ ปี ข้างหน้า เพื่อใช้ในการวางแผนความต้องการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย กำหนดอัตรากำลังที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนางานประจำ กำหนดแผนการจ้างงานและวิธีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดสรร อาจมีการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย<sup>๒๑๖</sup>

การสำรวจความต้องการในการอบรม (training needs) ของบุคลากร ทั้งสาย อาจารย์ และสายสนับสนุน เพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานสามารถประเมินความต้องการนี้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในระดับ ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงาน เกิดกระบวนการ เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด กฎเกณฑ์ มีทัศนคติและทักษะที่ดี เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

<sup>๒๑๔</sup> พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหพรมุนี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการสอนงาน การหมุนเวียนให้ไปทำงานในด้านอื่น ๆ การเข้าศึกษาใน โครงการที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น<sup>๒๑๗</sup>

๓. ข้อมูลป้อนกลับของผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการมอบหมายงานหรือมีข้อตกลงในการทำงาน และใช้เพื่อการปรับปรุง แก้ไข ชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้งการสรรหาคนเก่ง คนดีเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน

๔. ข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ควรมีการวางแผน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขแผนพัฒนาทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน และของมหาวิทยาลัย

๔.๕.๒ มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้ เป็นไปตามแผนที่กำหนด จำต้องมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ<sup>๒๑๘</sup>

๑. มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและกำหนดแนวปฏิบัติไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้อาจารย์ หรือบุคลากรได้ทราบ ภายใต้เวลาที่กำหนด และเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่มหาวิทยาลัยวางแผนไว้ มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มี คำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (jobs pecification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน

๒. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนด เส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า - ออกของ บุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล

<sup>๒๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชเชมมารุ ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



๓. มีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนและเส้นทางเดินของตำแหน่งงานที่กำหนด รวมทั้งติดตามตรวจสอบเป็นรายบุคคล เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ด้านวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแต่ยังต้องเพิ่มให้เกิน ๕๐ % โดยเร็ว ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ในอุดมคติคือ ๑๐๐ %<sup>๒๑๙</sup> ในสายวิชาการและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติสูงขึ้นนั้น ได้เสนอแนวทางในการส่งเสริมวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรโดยส่งเสริมการศึกษาระดับปริญญาเอกทุกรูปแบบทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แสวงหา “ช้างเผือก” จากผู้ที่เข้าศึกษามหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงระดับปริญญาเอก เร่งพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือได้รับตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์ ร่วมกับองค์การภายนอกในการทำโครงการวิจัยร่วมกันเพื่อเป็นช่องทางนำเสนอผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากยิ่งขึ้น จัดสรรการทำผลงานบุคลากรหรือการได้รับประสบการณ์ในวิชาชีพ อำนาจการดำเนินงาน ห้องปฏิบัติการเพื่อการวิจัย วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงขึ้น<sup>๒๒๐</sup> ด้านการดำรงตำแหน่งทางวิชาการและการคงอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์น้อยมาก โดยมาตรฐานของมหาวิทยาลัยชั้นนำนั้น ผู้สอนที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์มากที่สุด มหาวิทยาลัยควรปลูกจิตสำนึกให้ผู้สอนได้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อมีโอกาสได้รับตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงขึ้นไปถึงระดับศาสตราจารย์ให้มากที่สุด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักอธิบายว่า การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับสากลย่อมมีทิศทางที่เอื้ออำนวยโดยตรงในการทำผลงานวิจัยของผู้สอน ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนมีโอกาสได้รับตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงขึ้นถึงระดับศาสตราจารย์ให้มากที่สุด และโดยมาตรฐานของมหาวิทยาลัยชั้นนำนั้นจะเห็นว่าผู้สอนมีตำแหน่งทางวิชาการในระดับรองศาสตราจารย์และระดับศาสตราจารย์นั้น ค่อยข้างมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยของเรามีน้อยเกินไป ซึ่งมหาวิทยาลัยควรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่สูงขึ้นไปอีก<sup>๒๒๑</sup>

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เสนอแนวทางในการส่งเสริมบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนานานาชาติ อาทิ ปฏิรูปวิธีการบริหารภาระงานของบุคลากรสายผู้สอนโดยเน้นบทบาทการทำวิจัย การเป็นที่ปรึกษา

<sup>๒๑๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อากาศโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

โครงการหรือเป็นที่ปรึกษาประจำหน่วยงานวิจัย เปิดเวทีเพื่อการนำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ กำหนดรูปแบบการเรียนการสอนในรูปแบบการดำเนินงานโครงการวิจัย ทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ทีมงานและผู้เรียน แก่ระบบการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้หลากหลาย<sup>๒๒๒</sup>

#### ๔.๕.๓ ให้ความสำคัญภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จและการปฏิบัติงานเห็นใจความชอบ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า สวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จและการปฏิบัติงานเห็นใจความชอบ สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ตั้งแต่สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน การจัดสวัสดิการ การเอาใจใส่ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคทัดเทียมกัน การสร้างบรรยากาศของความสุขในการทำงาน มีระบบส่งเสริมสนับสนุนการเสนอขอรับรางวัลของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น มีการติดตามข้อมูลแหล่งให้รางวัลต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนทราบโดยเร็ว มีการกระตุ้นและช่วยเหลือผู้ที่มีศักยภาพเพื่อขอรับรางวัลในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยจัดทำเอกสารการขอรับรางวัล ประสานงานในกระบวนการขอรับรางวัล หรืองานธุรการอื่นๆ<sup>๒๒๓</sup>

นอกจากนี้การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของ โดยดำเนินกิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณสมบัติ ความสามารถ การเตรียมความพร้อมที่ดีให้กับแรงงานเพื่อที่จะเอื้อต่อการรับมือกับประโยชน์และกับสิ่งท้าทายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวในภูมิภาคได้ โดยมีมาตรการ คือ จัดทำการสำรวจในปี ๒๕๕๘ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับศูนย์การเรียนรู้ที่มีอยู่ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาค มีการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการระหว่างประเทศ ในสถานที่ทำงาน และยังจัดทำประเมินเพื่อกำหนดความต้องการการฝึกอบรมใน โดยเฉพาะในประเทศกัมพูชา ลาว และเวียดนาม เพื่อร่วมกันจัดทำโครงการความร่วมมือทางด้านวิชาการสำหรับผู้ใช้แรงงาน และยังส่งเสริมทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้ใช้แรงงานในโดยการจัด

<sup>๒๒๒</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๓</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมร่วมกัน มีการออกแบบและดำเนินโครงการฝึกอบรมที่จะสนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของในระดับโลก และยังสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานความร่วมมือระดับภูมิภาคสำหรับการพัฒนาทักษะของบุคลากรโดยการจัดการแข่งขันด้านทักษะเป็นประจำเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในหมู่ผู้ใช้แรงงานในโดยเฉพาะความพยายามที่จะบรรลุมาตรฐานในเรื่องขีดความสามารถของภูมิภาค<sup>๒๒๔</sup>

มีการยกย่องให้เกียรติผู้ได้รับรางวัลโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ประชาสัมพันธ์ผลงานที่ได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดบรรยากาศพิเศษเพื่อเป็นเกียรติ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ มีระบบพี่เลี้ยง โดยจัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์เคยได้รับรางวัลให้คำแนะนำช่วยเหลือและ สนับสนุนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่ในการขอรับรางวัลต่างๆ มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็น และร่วมมือในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพัฒนาางานร่วมกันมีนโยบายดูแลสุขภาพของบุคลากร ทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม มีสวัสดิการ ตรวจเช็ค สุขภาพ ส่งเสริมการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านสถานที่ออกกำลังกาย สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ<sup>๒๒๕</sup>

**๔.๕.๔ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิถีภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม**

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การมีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน นำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอต้อง วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิถีภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทุกหลักสูตรการฝึกอบรม หรือทุกโครงการที่มี

<sup>๒๒๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



วัตถุประสงค์ในการเพิ่มความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ควรกำหนดแนวทาง หรือวิธีการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรม หรือการพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรสามารถนำความรู้ และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงตนเอง โดยอาจใช้กลไกการติดตาม ผลการนำความรู้และทักษะไปใช้ภายหลังการอบรมหรือพัฒนา ๖-๙ เดือน หรือใช้กลไกการจัดการ ความรู้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรมหรือการพัฒนา เป็นต้น มีการให้ ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และ บุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มหาวิทยาลัยจัดให้มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ และกิจกรรม ส่งเสริมการปลูกฝังจรรยาบรรณแก่คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ผู้รับผิดชอบ ในการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ ควรมีการติดตามผลการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของคณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการ พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ ในแผนรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของแผนการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) หรือเป้าหมายของแผนการ บริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่า เป้าหมายนั้นควรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน หรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในรอบปีถัดไป<sup>๒๒๖</sup>

**๔.๕.๕ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การ นำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิก มีโอกาสเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ**

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหาร และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อ ความสามารถในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเอง นำผลการประเมิน ความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไปปรับปรุง แผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน<sup>๒๒๗</sup>

สมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้ สำเร็จ ดำเนินการตามแผนปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

<sup>๒๒๖</sup> สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทนต์ สมจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.



สายสนับสนุนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในระยะต่อไป มหาวิทยาลัยพึงปฏิรูปวิธีการบริหารภาระงานของบุคลากรสายวิชาการใหม่ โดยเน้นบทบาทการทำวิจัย เป็นที่ปรึกษาโครงการหรือเป็นที่ปรึกษาประจำหน่วยงานภายนอกในหน่วยวิจัย เป็นต้น เปิดเวทีเพื่อการนำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติเป็นประจำทุกปี ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอนในรูปแบบที่ส่งเสริมการวิจัยร่วมกับผู้เรียนในระดับปริญญาเอก อาจจะกำหนดรูปแบบการเรียนการสอนในรูปของการดำเนินงานโครงการวิจัย ทำงานร่วมกันกับองค์กรภายนอกตามสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเร่งให้บุคลากรสายวิชาการมีโอกาสทำงานวิจัยอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง อีกทั้งยังอาจดึงนักศึกษาในระดับปริญญาเอกเข้าร่วมกับอาจารย์ในการเป็นผู้ช่วยนักวิจัย ดังเช่นแนวทางการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องแก้ไขระบบให้มีการวิจัยมากขึ้นและส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้หลากหลายกว่าปัจจุบันและส่งเสริมให้คณาจารย์ทำผลงานตามระบบดังกล่าว<sup>๒๒๘</sup>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในนั้นจะส่งเสริมความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรโดยสามารถเข้าถึงโอกาสอย่างเที่ยงธรรมในการพัฒนาโดยส่งเสริมและลงทุนในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรมและการเสริมสร้างขีดความสามารถ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบการ ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์เชิงประยุกต์และเทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทางด้านสังคมและเศรษฐกิจโดยให้ความสำคัญกับการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้แก่การเน้นการบูรณาการด้านการศึกษาให้เป็นวาระการพัฒนาของ การสร้างสังคมความรู้ โดยส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการเลี้ยงดูและพัฒนาเด็กปฐมวัย และการสร้างความตระหนักรู้เรื่องในกลุ่มเยาวชน ผ่านทางการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างอัตลักษณ์บนพื้นฐานของมิตรภาพและความร่วมมือซึ่งกันและกัน<sup>๒๒๙</sup> ซึ่งควรดำเนินการตามมาตรการ คือ ประเทศสมาชิกเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในปี ๒๕๕๘ โดยจัดการไม่รู้หนังสือ และให้หลักประกันทางการศึกษาภาคบังคับอย่างเท่าเทียมกัน โดยเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ หรือความพิการ โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๕๘ มีการการปรับปรุงคุณภาพและความเหมาะสมของการศึกษารวมทั้งการฝึกอบรมทางด้านวิชาชีพและทักษะ ในการศึกษาในภูมิภาค โดยพัฒนาโครงการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ รวมทั้งการฝึกอบรมครูผู้สอนและจัดโครงการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่

<sup>๒๒๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๒๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ด้านการศึกษาาระดับสูงภายในปี ๒๕๕๘ โดยเฉพาะในประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม<sup>๒๓๐</sup> การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรก็คือผู้บริหารไม่มีประสบการณ์ ขาดความรู้ความสามารถ<sup>๒๓๑</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพระราชบัญญัติของมจรกำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการต่าง ๆ ต้องเป็นพระสงฆ์ เมื่อเป็นพระสงฆ์แล้วเมื่อได้รับการบรรจุ เป็นบุคลากรผู้ที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์น้อย การจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยังไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยยังไม่มีจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบว่าคนที่เข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ควรจะต้องผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างไรมา ซึ่งเป็นข้อจำกัดมหาวิทยาลัยไม่สามารถจะไปหาบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้มาดำรงตำแหน่ง สำคัญได้<sup>๒๓๒</sup>

สรุปว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงจังและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการอุปมาเห็นใจความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิถีภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ

<sup>๒๓๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๒</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ ๒.๕** แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม	๒๙	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,
๒	- มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ	๒๗	๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,,๑๙,๒๐,๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,
๓	- ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์กร ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จและการปฏิบัติงานด้วยความชอบ	๒๘	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,๒๐,๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,๓๐
๔	- วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริม	๒๖	๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,,๑๓,๑๔,๑๕,

ข้อที่	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
	พัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีการ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีกาของผู้ร่วมงานแก่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่าง เหมาะสม		๑๖,๑๗,๑๘,๑๙, ๒๐,๒๑,๒๒,๒๓, ๒๔,๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,
๕	- ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิก สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ	๒๕	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘, ๙,๑๐,๑๓,๑๔,๑๕, ๑๖,๑๗,๑๘,๒๐,๒ ๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๖, ๒๗,๒๘,๒๙,

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์  
โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๘ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้าง  
ขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค  
เท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๗ รูป/คน ใน  
ประเด็นเกี่ยวกับให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง  
ของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการป  
บ่าเห็นใจความชอบ

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๕ รูป/คน ในประเด็น  
เกี่ยวกับมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตาม



ความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ

**ลำดับที่ ๔** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๓ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาการศึกษาเป็นการเฉพาะและถอดเป็นแผนปฏิบัติการที่ทุกส่วนงานเข้าใจและปฏิบัติ

**ลำดับที่ ๕** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๑๑ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ

#### ๔.๖. หลักพุทธธรรมกับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักพุทธธรรมของพุทธศาสนาแม้จะมีชื่อที่มีใช้การเปลี่ยนแปลงแต่พระพุทธรองค์ทรงแสดงธรรมมีนัยเพื่อความไม่เที่ยงเป็นอนัตตา<sup>๒๓๓</sup> มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นเหตุเป็นปัจจัยซึ่งกันและกันเช่นทรงสอนเรื่องไตรลักษณ์ ปฏิจจสมุปบาท<sup>๒๓๔</sup> เป็นต้น เมื่อการการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างนี้ พระองค์ทรงให้มีปัญญารับรู้การเปลี่ยนแปลงนั้น และอยู่กับกับการเปลี่ยนแปลงสรุปก็คือ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หลักพุทธธรรมที่จะนำมาประยุกต์ให้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ก็ควรจะมีหัวข้อธรรมชุดเดียวเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ นั่นคือ ปาปณิกธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น แม้จะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลานับพันปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ<sup>๒๓๕</sup> สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิต และใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธต้องมีลักษณะเป็นผู้นำทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งภายใน ได้แก่ มีความแยบคาย มีการคิดไตร่ตรอง รอบคอบ เพื่อแก้ไขจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ยุติธรรม ความเป็นผู้นำทางภายนอก ได้แก่

<sup>๒๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิงหวิกรม (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๕</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘..

ต้องมีบุคลิกที่ดี มีการวางตนที่เหมาะสมแก่ฐานะ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือเลื่อมใสศรัทธา เชื่อมั่นใน  
ความเป็นผู้นำของตนเอง<sup>๒๓๖</sup>

พุทธธรรมการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ส่วนใหญ่<sup>๒๓๗</sup> เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาควรต้องเป็นผู้  
มีวิสัยทัศน์ดี<sup>๒๓๘</sup> มองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี<sup>๒๓๙</sup> มีความเชี่ยวชาญ  
ในการบริหาร มีความสามารถในการครองใจคน วางตนเสมอต้นเสมอปลาย การประยุกต์ใช้  
หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๒๔๐</sup> ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ดี มีมนุษย  
สัมพันธ์ดี มีจิตใจกว้างขวาง มีเมตตาสูง มีความยุติธรรม เห็นแก่ส่วนรวม ไม่มีอคติเอินเอียงไม่เชื่อ  
คนงาน<sup>๒๔๑</sup> ต้องนิ่งให้เป็น<sup>๒๔๒</sup> การทำงานคือการปฏิบัติธรรมอยู่แล้ว ทางโลกกับทางธรรมอาจเรียกชื่อ  
ต่างกัน แต่แท้ที่จริงเราปฏิบัติอยู่แล้ว แต่การปฏิบัติจะต้องเกิดจากศรัทธา หากมีศรัทธาก็สามารถ  
ปฏิบัติได้ดี<sup>๒๔๓</sup> และต้องยอมรับวิสัยทัศน์หลัก<sup>๒๔๔</sup> ส่วนการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญสำหรับ  
ผู้บริหารมากเพราะเป็นปัจเจกบุคคล หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า มีลักษณะพิเศษ คือ อกาลิ  
โก คือ ใช้ได้ผลไม่จำกัดกาลเวลา มีความยั่งยืนมากกว่าทฤษฎี ที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งมีการ

<sup>๒๓๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ตีสรวาทิ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกอง  
วิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย สัมภาษณ์วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๓๙</sup> สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
สัมภาษณ์วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินุโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๔</sup> พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการ  
สำนักงานตรวจสอบภายใน สัมภาษณ์วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ลบล้างแนวคิดเดิมอยู่ตลอดเวลา<sup>๒๔๕</sup> การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำ ต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีความโปร่งใส เสมอต้นเสมอปลาย<sup>๒๔๖</sup>

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี สามารถวางแผนพัฒนาหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้มีการพัฒนาขึ้น มีความรอบรู้ในหน้าที่การงาน ควรศึกษาเพิ่มเติมให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะผู้บริหารจะต้องสื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกระดับ รู้จักการวางตัว และลูกน้องสามารถเข้าถึงได้ รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่อง เป็นที่พึ่งได้ การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เก่งคน เก่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส อบอุ่น และเป็นมิตร<sup>๒๔๗</sup>

สรุปรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ การมีวิสัยทัศน์ คิดต่าง พัฒนา มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตา กรุณา ยุติธรรม จริงใจ มีวินัยในการทำงาน มีความมุ่งมั่นสูง<sup>๒๔๘</sup> มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการทำงาน และมีจิตใจดีใฝ่ใฝ่หาความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน น่าจะนำหลักพระพุทธศาสนา มาเชื่อมโยง<sup>๒๔๙</sup> โดยใช้ศรัทธาจากตัวผู้นำก่อน การปฏิบัติหน้าที่ คือการปฏิบัติธรรม ทำหน้าที่หลักให้ดีที่สุด คือการปฏิบัติธรรม มีความรู้ความสามารถดี มีจริยธรรม มีทักษะทางการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจริยธรรม คุณธรรม มีความสามารถสูง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา<sup>๒๕๐</sup>

<sup>๒๔๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรมณี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๖</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๘</sup> สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๔๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทนต์ อากาศโร ดร. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๓๐ ท่าน ผู้วิจัยนำมาบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพุทธศาสนาในที่นี้ ผู้วิจัยใช้หลักปาปนิกรรม ได้ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ จักขุมา องค์ประกอบที่ ๒ วิฐุโร และองค์ประกอบที่ ๓ นิสสยสัมปันโน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอในรูปตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ แสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา

ข้อที่	หลักพุทธธรรมนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑	<b>องค์ประกอบที่ ๑ จักขุมา</b> - การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล - มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมอง ใหม่ - มีความมุ่งมั่นในการทำงาน - มีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศ - มีวินัยในการทำงาน	๒๙	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒, ๑๓,๑๔,๑๕,๑๖, ๑๗,๑๘,๑๙,๒๐, ๒๑,๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗, ๒๘,๒๙,
๒	<b>องค์ประกอบที่ ๒ วิฐุโร</b> - มีปัญญาฉลาดแหลมคม - มีองค์ความรู้มีภูมิทัศน์ - มีความสามารถ - มรทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี - เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี - มีความมุ่งมั่นในการทำงาน - มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ - มีความชำนาญเฉพาะทาง - มีความยืดหยุ่นกับการทำงาน - มีการทำงานเป็นทีม - คำนึงถึงความสามารถของ บุคคล	๒๗	๒,๓,๔,๕,๖,๗, ๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖, ๑๗,๑๘,๒๐,๒๑, ๒๒,๒๓,๒๔, ๒๕,๒๖,๒๗,๒๘, ๒๙



ข้อที่	หลักพุทธธรรมนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๓	<b>องค์ประกอบที่ ๓ นิสยสัมปັນโน</b> - มีมนุษยสัมพันธ์ดี - มีบุคลิกภาพดี - เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ - มีความมั่นใจในตัวเอง - มีจิตอาสา เสียสละ - มีความสามารถในการ สื่อสาร - มีความสามารถในการประสานงานดี - มีบุคลิกอบอุ่น - มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร - วางตัวเหมาะสม - เสมอต้นเสมอปลาย - ปรับตัวได้ ตามสถานการณ์	๒๘	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,,๒๐,๒๑,๒๑,๒๒,๒๓,๒๔,๒๕,๒๖,๒๗,๒๘,๒๙,๓๐

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรูปแบบประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ ๑** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๙ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ ๑ **จักขุมา** การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยในการทำงาน

**ลำดับที่ ๒** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๘ รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ ๒ **วิรูโ** มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มุ่งระสาน มีความสามารถในการ ทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความยืดหยุ่นกับการ ทำงาน มีการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสามารถของบุคคล

**ลำดับที่ ๓** มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันจำนวน ๒๗รูป/คน ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ ๓ **นิสยสัมปັນโน** มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม

จริยธรรม เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร - มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ปรับตัวได้ ตามสถานการณ์

#### ๔.๗ สันทนาการเฉพาะ (Focus Group Discussion)

หลังจากทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยนำเสนอ “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา” นำปรึกษาอาจารย์ผู้เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา” ทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๐ รูป/คน โดยมีประเด็นในการนำเสนอ ๓ ประเด็น คือ

๑) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๑. สภาพทั่วไปของแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๒. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้วิจัยสรุปข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) สามารถนำเสนอเป็นประเด็นๆ ดังต่อไปนี้

##### ๔.๗.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่มีประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

จากกาเก็บรวบรวมข้อมูลผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพราะว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยบริหารงานต้องบุคลากรซึ่งมีทั้งฝ่ายบรรพชิต ฝ่ายคฤหัสถ์ เนื่องจากบุคลากร จะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดีที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และแตกต่าง ปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง<sup>๒๕๑</sup>

<sup>๒๕๑</sup> สันทนาการเฉพาะ พระมหาสม กลยาโณ, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

คำนิ้งการบริหารงานของคณะสงฆ์ไทย<sup>๒๕๒</sup> และนโยบายภาครัฐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างขวาง<sup>๒๕๓</sup> เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงาน<sup>๒๕๔</sup> และคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การการพยายามจูงใจ<sup>๒๕๕</sup> ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติทั้งในส่วนของผู้ตามและขององค์กรโดยรวมที่สูงขึ้น<sup>๒๕๖</sup> ผู้นำมีความเข้าใจและสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<sup>๒๕๗</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุด<sup>๒๕๘</sup> และการพัฒนาภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงกระทำผ่านกระบวนการในซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์<sup>๒๕๙</sup> สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) การสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหา การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

<sup>๒๕๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ รศ.ดร.สมาน งามสนธิ ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษา, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายรัชชัย สมอเนื้อ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนงบประมาณ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายหัตถุภรณ์ แก่นท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภสร รองคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรง สิริคุตโต ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๕๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

#### ๔.๗.๒ สภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จากกาเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของสถานศึกษาผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเรียกว่าเป็นแนวใหม่ก็ว่าได้ ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้พุทธศักราช ๒๕๔๐ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ<sup>๒๖๐</sup> โดยรัฐบาลเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง<sup>๒๖๑</sup> มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป บุคลากร การเงิน การวิชาการ การวิจัย ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น<sup>๒๖๒</sup> นอกจากนี้ การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ (Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในฐานะที่เป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางการบริหารเก็บรวบรวมข้อมูลโดยค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ แหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทั้งจากเอกสารพิมพ์เผยแพร่ และแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ มาโดยตลอด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของในห้วงเวลานั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมีการเชื่อมโยงกับการศึกษาพระพุทธศาสนาและพระไตรปิฎกมาโดยตลอด รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>๒๖๓</sup>

**จุดเด่นภาพรวมของมหาวิทยาลัย** ๑. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้

<sup>๒๖๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายธวัชชัย สมอเนื่อ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนงบประมาณ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ รศ.ดร.สมาน งามสนธิ ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษา, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรง สิริคุตโต ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) พระมหาสม กลยาโณ, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘



เกิดความก้าวหน้า<sup>๒๖๔</sup> ๒. มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจด้านต่างๆของสถาบัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ<sup>๒๖๕</sup> ๓. มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ๔. สถาบันมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของพุทธศาสนิกชนและผู้สนใจ โดยการเปิดการสอนหลักสูตรอภิธรรมบัณฑิตและวิปัสสนาภาวนา เช่น ฝ่ายอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย และวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส<sup>๒๖๖</sup> ๕. คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีศูนย์รวมจิตใจเป็นพุทธ พร้อมจะทุ่มเทเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย ๖. มหาวิทยาลัยมีปัจจัยด้านโครงสร้างระบบสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะรองรับการพัฒนา และการขยายตัวในอนาคต ๗. มีศาสตร์เฉพาะสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง ๘. มีอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้เพียงพอให้กับมหาวิทยาลัย<sup>๒๖๗</sup>

**จุดที่ควรพัฒนาภาพรวมของมหาวิทยาลัย** บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารระบบสารสนเทศ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้ตรงสายงาน๘.ไม่มีคู่มือภาระงานที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ๑. พัฒนาระบบสารสนเทศ/ฐานข้อมูลด้านต่างๆให้ทันสมัยและเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินการ ๒. การมีวิทยาลัย/ห้องเรียนเครือข่ายกระจายในภูมิภาคต่างๆมหาวิทยาลัยจึงควรมีมาตรการ/ระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการและผลผลิตในด้านต่างๆตามพันธกิจให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน๓. ควรจัดหาอาจารย์ต่างประเทศบรรจุเป็นอาจารย์ประจำเพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ<sup>๒๖๘</sup> ๔. จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่แสดงถึงความรู้ความชำนาญเผยแพร่ใน Website เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศักยภาพเชิงวิชาการของคณาจารย์ เพื่อนำมาซึ่งชื่อเสียงในวงวิชาการและวิชาชีพ ๕. ควรส่งเสริมคณาจารย์ในการศึกษาต่อเพื่อยกระดับความรู้โดยให้เข้าศึกษาจากสถาบันที่หลากหลายทุกภูมิภาคของโลกรวมทั้งรับคณาจารย์ภายนอกเพื่อให้เกิดความ

<sup>๒๖๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) นายหิรัญกรณ์ แก่นท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) อาจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภษร รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๖๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

หลากหลายทางวิชาการ ๖. ห้องสมุดควรเพิ่มหนังสือ วารสารต่างประเทศ E-Journal ๗. ควรจัดคอมพิวเตอร์ให้มีจำนวนเพียงพอ ทั้งเพื่อการใช้งานและเพื่อการสืบค้น ๘. ประเมินราคาหนังสือและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับบริจาคเพื่อนำมาคำนวณราคาต่อหัวนิสิต ๙. จัดหาหนังสือตำราภาษาอังกฤษเพิ่มเติม ๑๐. ใช้อสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของสถานศึกษา ผลการวิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย นำมาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์สกัดอย่างพิถีพิถัน พบว่ามีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๕ ด้าน สรุปได้ดังนี้<sup>๒๖๙</sup> ๑) ด้านการบริหารงานทั่วไป ๒) ด้านการบริหารงานวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารงานการเงิน ๕) ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์<sup>๒๖๙</sup>

#### ๔.๗.๓ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จากกาเก็บรวบรวมข้อมูลผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มี ๕ ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารงานการเงิน<sup>๒๗๐</sup> ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนองค์ประกอบที่มีประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี ๕ องค์ประกอบ ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย องค์การเกิดการพัฒนามาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล<sup>๒๗๑</sup>

#### ๔.๗.๔ พุทธธรรมกับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พุทธธรรมแม้จะมีชื่อที่ใช้การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล แต่พระพุทธรูปองค์ทรงแสดงธรรมมีนัยเพื่อประสิทธิในความเป็นมนุษย์ เช่นความไม่เที่ยงเป็นอนัตตา มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นเหตุเป็นปัจจัยซึ่งกันและกันทรงสอนเรื่องไตรลักษณ์ ปฏิจจสมุปบาท เป็นต้น เมื่อโลกและร่างกาย

<sup>๒๖๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.พิเชษฐ ทั้งโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป สำนักงานอธิการบดี, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๗๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายธวัชชัย สมอเนื้อ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนงบประมาณ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๗๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภษร รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการ, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างนี้ พระองค์ทรงให้มีปัญญารับรู้และอยู่กับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปลก็คือ รับรู้เท่าทันปัจจุบันกาลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หลักพุทธธรรมที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ก็ควรจะมีหัวข้อธรรมชุดเดียวเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ นั่นคือ ปาปณิกธรรม ๓ ประกอบด้วย

**องค์ประกอบที่ ๑ จักขุมา** การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยในการทำงาน<sup>๒๗๒</sup>

**องค์ประกอบที่ ๒ วิรูโร** มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มุ่งระสาน มีความสามารถในการทำงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความยืดหยุ่นกับการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสามารถของบุคคล<sup>๒๗๓</sup>

**องค์ประกอบที่ ๓ นิสสยสัมปันโน** มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ปรับตัวได้ ตามสถานการณ์<sup>๒๗๔</sup>

ดังนั้น จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และเก็บประเด็นจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีจุดแข็งที่เด่นชัดมาก เช่น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เกิดความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจด้านต่างๆ ของสถาบัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ สถาบันมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของพุทธศาสนิกชนและผู้สนใจ โดยการเปิดการสอนหลักสูตรอภิปรัชญาและวิปัสสนาภาวนา เช่น ฝ่ายอภิปรัชญาโศติกะวิทยาลัย และวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีศูนย์รวมจิตใจเป็นพุทธ พร้อมจะทุ่มเทเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีปัจจัยด้านโครงสร้างระบบสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะรองรับ

<sup>๒๗๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสม กลยาโณ, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๗๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ รศ.ดร.สมาน งามสนธิ ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษา, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.

<sup>๒๗๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒ มีนาคม ๒๕๕๘.



การพัฒนา และการขยายตัวในอนาคต มีศาสตร์เฉพาะสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง มีสิ่งสารนิเทศที่ใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้อย่างเพียงพอให้กับมหาวิทยาลัยเนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

แต่ผู้วิจัยก็พบจุดอ่อน ทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิผลบุคลากรทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ก็คือ บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารระบบสารสนเทศ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้ตรงสายงาน๙.ไม่มีคู่มือภาระงานที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง พัฒนาระบบสารสนเทศ/ฐานข้อมูลด้านต่างๆให้ทันสมัยและเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินการ การมีวิทยาลัย/ห้องเรียนเครือข่ายกระจายในภูมิภาคต่างๆมหาวิทยาลัยจึงควรมีมาตรการ/ระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการและผลผลิตในด้านต่างๆ ตามพันธกิจให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานควรจัดหาอาจารย์ต่างประเทศบรรจุเป็นอาจารย์ประจำเพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ ทำฐานข้อมูลบุคลากรที่แสดงถึงความรู้ความชำนาญ เผยแพร่ใน Website เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศักยภาพเชิงวิชาการของคณาจารย์ เพื่อนำมาซึ่งชื่อเสียงในวงวิชาการและวิชาชีพ ควรส่งเสริมคณาจารย์ในการศึกษาต่อเพื่อยกระดับความรู้โดยให้เข้าศึกษาจากสถาบันที่หลากหลายทุกภูมิภาคของโลกรวมทั้งรับคณาจารย์ภายนอกเพื่อให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ

ฉะนั้น องค์กรประกอบอะไรที่จะทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิผล มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดีที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารควรมีสิ่งโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และแตกต่าง ปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรเกิดการพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยมีประเด็นสำคัญโดยละเอียดตามองค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร



เทคโนโลยีและอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆขององค์การเพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่าง แท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อม และปัจจัยต่างๆรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้ โดย ไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะหรือความล้มเหลวหรือการสาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่น ไดโนเสาร์หรือองค์กรต่างๆที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมายหรือต้องกลายเป็นของต่างชาติ สำหรับ การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มีใช่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กๆ น้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่นหากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเอง เพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อด เปลี่ยนสภาพไปเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และ ขึ้นอยู่กับอาการขององค์การนั้นว่ารุนแรงหรือ อาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการ

ทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีกมากมายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา มี ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป ๒) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ๔) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ๕) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

มีองค์ประกอบหลัก ๒ องค์ประกอบคือ **องค์ประกอบที่ ๑** ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) และ **องค์ประกอบที่ ๒** พุทธธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี ๓ ประการ ได้แก่ ๑. จักขุมปัญญา มองการณ์ไกล ๒. วิจิโร มีความรู้เฉลียวฉลาด มีความชำนาญ ๓. นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี

### ๑. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) เป็นระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้นำจะต้องสร้างการสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อการนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้สึก ความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เป็นการ แสดงให้เห็นถึงพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน นำไปสู่การเกิดความรู้สึกยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีความเข้าใจ เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จะให้การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจ การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวถึงการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง พอสรุปได้ว่า ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงแล้วจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้นำจะต้องพยายามสร้างความ ตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามจะให้การสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในที่สุด สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำองค์กร จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญสิ่งต่างๆ เหล่านี้และต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันต่อ สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นผู้นำยังต้องสร้างเจตคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงคือการผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า แนวทางการบริหารในโลกที่เสมือนไร้พรมแดน ท่ามกลางกระแสแห่ง ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทันและปรับตัว ให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมี ความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้อง พัฒนาให้เกิดขึ้นเป็นลำดับแรก โดยการสร้างความตระหนัก (Awareness) ให้กับผู้นำในระดับของ ผู้บริหารสายสนับสนุนทุกคน การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีการเมืองที่คล้ายคลึง กัน การอยู่เหนือความโกรธ และการมีความศรัทธาในวิชาชีพครู ซึ่งการสร้าง ความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สำหรับการร่วมมือ กันในกลุ่มวิชาชีพ (Professional Unionism) เปลี่ยนแปลงมุมมองจากครูผู้เชี่ยวชาญในการสอนคณิตศาสตร์ จำเป็นต้องมีการ สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงให้ครูเหล่านั้นก่อนทั้งด้านการสร้างโอกาสใน การพัฒนาวิชาชีพ ตลอดจนจนถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวคิดและพื้นฐานการ เปลี่ยนแปลง

สรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารทำความเข้าใจใน การเปลี่ยนแปลงมีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย และจงใจให้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผล ต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร นำหลักการสมรรถนะการพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็น มืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาองค์กรการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขัน และเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาพร้อมกับหน่วยงานอื่น เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสำคัญ ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา

## ๒. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้อง บริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การ



บริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายการมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้นำ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และความถูกต้องในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ท้าทายองค์กรตลอดจนวิธีการที่จะทำให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน การปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเห็นถึงคุณค่าในตนเอง การสร้างความรู้สึกรับนับถือตนเอง เห็นว่าตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองหรือสงบสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่คำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารการมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือ อย่างจริงใจและทำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็น คุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาประทับใจ เป็นแบบอย่างที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความปรารถนาที่จะทำตามแบบอย่างของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ โดยการแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อถือศรัทธา การประพฤติตนให้เป็น แบบอย่างที่ดีและการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึง ความเชื่อมั่นและศรัทธาและการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี วางตัวให้เป็นที่เคารพนับถือของ ผู้อื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมามีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีระดับการพัฒนาวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารด้านวิชาการที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดึงถึงความสามารถในการทำงาน และการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ โดยการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธาทำให้ผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการบริหารวิชาการในมหาวิทยาลัย



ดังนั้น ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการการเปิดหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญใน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา

### ๓. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นระดับ ผู้นำพยายามสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานปลุกฝัง ค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ดี โน้มนำให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือ ผลประโยชน์ของตนเอง มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับ ที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี ผู้นำนิตินิยมการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พยายามกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารการพยาบาลให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยการแสดงถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ พูดถึงสิ่งที่ต้องการทำให้ สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงการมองโลกในแง่ดีและการใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหาร แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์มากที่สุด มีการให้กำลังใจและกระตุ้น จิตวิญญาณของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการแสดงให้เห็นถึง การตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด อุทิศตนเองเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายและ ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

โดยรวมในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นองค์ประกอบหนึ่ง มากกว่ารูปแบบ ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ การเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอา เทคโนโลยีมาใช้ สถานศึกษา

ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานวิจัย ผู้บริหาร ควรคำนึงถึง รูปแบบการกระตุ้นการใช้การปัญญา การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการเชื่อว่า ปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหามีแนวทางแก้ไขและทำให้เกิดปัญญา มีการวิจัยคือการ แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการ แก้ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการ ปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการนำนวัตกรรม การบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การ สร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารพัฒนา มหาวิทยาลัยต่อไป เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหาร งานวิจัยดังกล่าวมา จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสำคัญในรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา

#### ๔. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงิน และงบประมาณ

การบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่อง ความโปร่งใสในความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้ อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิง บुरณาการ ในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิด ประโยชน์ ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็น คุณลักษณะ ที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการ ส่งเสริม ให้ทุกคนได้มีการพัฒนาทางความคิดเพื่อจะได้คิดเป็นคิดให้ถูกทาง และคิดได้อย่าง สร้างสรรค์ เพื่อจะ ได้นำกระบวนการคิดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน และเพื่อสร้าง ผลงานให้มีคุณค่าและ คุณภาพมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ผู้นำนิสิตได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและพยายามหามุมมองใหม่ๆ ในการ

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการพยายามพูดคุย และ ระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนถึงการหา มุมมองและวิธีการที่ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงาน วิชาการอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยน กรอบและแนวคิดในการ แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความคิดเห็นและ การตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ในระดับ บ่อยครั้ง) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญาโดยการให้ความสำคัญกับการให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น การนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและ การพยายามให้ผู้ร่วมงานมีมุมมองในการแก้ปัญหาที่ หลากหลาย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญ อยู่และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการใช้การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านการ กระตุ้นทางปัญญาโดยการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานและการแก้ปัญหา ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหาร จะต้องแสดงถึงความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยรวมในระดับมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัย การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลดึงดูดใจเป็นอย่างมากที่ส่งผลต่อการสร้าง แรงจูงใจสำหรับ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ของผู้บริหาร สารสนเทศระดับสูง มีความสัมพันธ์กับการเลือกที่จะนำระบบปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์มาใช้ ในงานบริหารทรัพยากรองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และบริหารงานด้านการเงินและ งบประมาณ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหาร การเงินและงบประมาณการบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่อง ความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้ อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิง



บูรณาการ มีองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำจริงใจ และรักษาความลับ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์อันดี และให้เกียรติซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา

### ๕. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหาร

#### ทรัพยากรมนุษย์

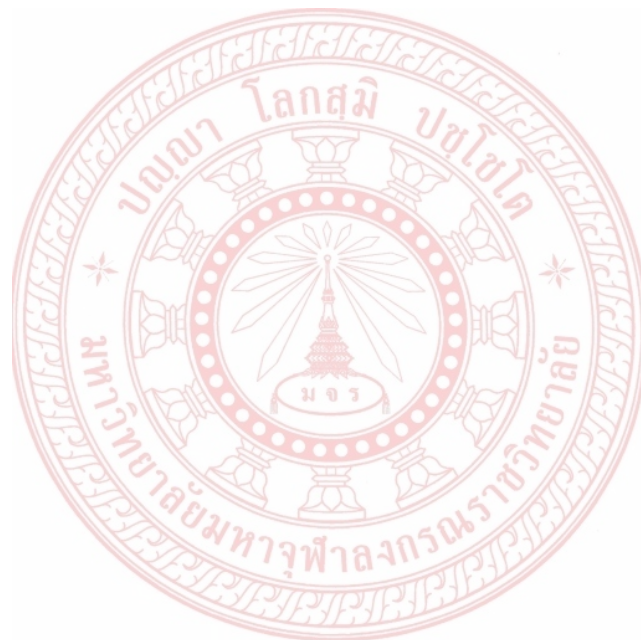
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) พยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หรือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทาง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทาย ความสามารถโดยการมอบหมายงาน และมีสอนงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและให้แนะนำ การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมการทำวิจัย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศกับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่าง ปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไปที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงคือการยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยกระดับในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองและ มีความฉลาดทางอารมณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำนั้นได้พยายามสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการพูดคุยเป็นรายบุคคลทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงาน พยายามกระตุ้นให้แต่ละบุคคลได้แสดง ความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ชักถามปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงาน เป็นรายบุคคล และมีความสำคัญกับผู้ร่วมงานโดยการเป็นผู้รับฟังที่ดี



ผู้บริหารการพยาบาลโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของหน่วยงานและผู้บริหารการพยาบาลมีความเป็น กันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและการค้นหาความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมุ่งความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลโดยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ให้เต็มศักยภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การบริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน อย่างตั้งใจ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และการใช้ การประสานงานที่ดีและการใช้เวลาในการแนะนำงาน และการสอนงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับน้อย ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าให้เวลาในการสอน งานและแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถ และแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและ ความสนใจ และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมตามความแตกต่างของบุคคล และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและจริงจัง อยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาตนเอง ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน และ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ในการทำงานของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และผู้บริหารให้ความสนใจ เป็นการส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

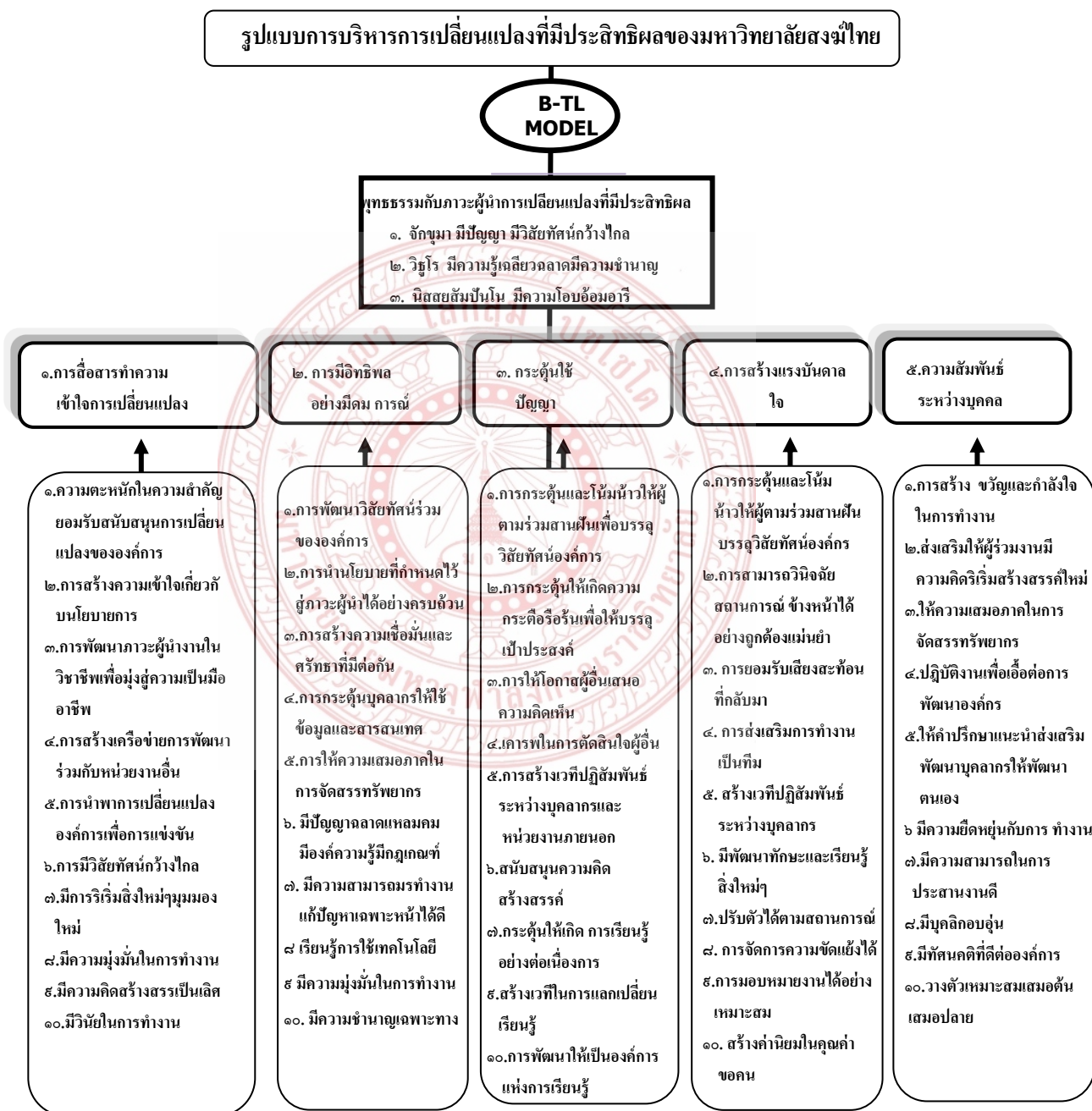
ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงจังและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่

แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการ  
บูบ่าเห็นใจความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษา  
แนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง ให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการ  
พัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีกาของผู้ทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่าง  
เหมาะสม ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่  
ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟัง  
สมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีระสิทธิผลด้านการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญของรูปแบบการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลง ด้านการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา



### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการสังเคราะห์ (Synthesis) ในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา” ผู้วิจัยสามารถสรุปจากการนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ตามแผนภูมิ ดังรูปภาคต่อไป



ภาพที่ ๓.๑ รูปแบบ B-TL : MODEL รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา / ที่มา : ผู้วิจัย

#### ๔.๖.๑ อธิบายรูปแบบ B-TL : MODEL

จากการสังเคราะห์ (Synthesis) ในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา” ผู้วิจัยสามารถสรุปจากตารางข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(Key Informants Indicators) ได้ตามแผนภูมิ สร้างเป็นแผนภาพองค์ความรู้ใหม่ ดังต่อไปนี้

จากแผนภาพที่ ๔.๑ อธิบายองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่องนี้ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย นำมาคิดอย่างละเอียดกลุ่มสังเคราะห์กับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา มี ๕ รูปแบบ ๑. รูปแบบการสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓. รูปแบบการกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหา ๔. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้ง ๕ รูปแบบนี้มีหลักพุทธธรรมเป็นองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. จักขุมา ๒. วิตุโร ๓. นิสสยสัมปันโน ผู้วิจัยขออธิบายรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยสังเขป ดังนี้

##### ๑) รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change : UC)

มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์การ การยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะ มาใช้ในการพัฒนาองค์การ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์การ การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

##### ๒) รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II )

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหาร การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อกัน การมีกลไกสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่สมาชิก การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงาน การเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริงใจและรักษาความลับ การให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากร และการปู้บ่าเห็นใจความชอบการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคคล



การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก การทำในสิ่งที่พูด และแสดงจุดยืนให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ การยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับทุก ๆ ส่วน การขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ดำเนินวิถีชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำงาน การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ

### ๓) รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การ การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การมีระบบให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่อง การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดแนวทางภาวะผู้นำร่วมกันของสมาชิกและเครือข่าย การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์การและคู่ขัดแย้ง การยึดมั่นหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิก และองค์การ การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคน การรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายนอก การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุง การให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจ การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

### ๔) รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

การเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การเชื่อว่าปัญหามีแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่ การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญห การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ปัญห และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยน การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ การวิจัยยังเน้นความเป็นเลิศเฉพาะทาง บูรณาการพระพุทธานากับศาสตร์สมัยใหม่มากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ

## ๕) รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized

### Consideration : IC)

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการอุปถัมภ์ความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

## ๖) พุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบเพื่อควมมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการ

### เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์

หลักพุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบเพื่อควมมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เก่งคน เก่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ออบอูน และเป็นมิตรประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. จักขุมา ๒. วิรูโร ๓. นิสสยสัมปันโน อธิบายโดยสังเขปดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ ๑ **จักขุมา** การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศมีวินัยในการทำงาน

องค์ประกอบที่ ๒ **วิรูโร** มีปัญญาฉลาดแหลมคมมีองค์ความรู้มีกฎเกณฑ์มีความสามารถมรทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความยืดหยุ่นกับการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมคำนึงถึงความสามารถของบุคคล

องค์ประกอบที่ ๓ **นิสสยสัมปันโน** มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ปรับตัวได้ตามสถานการณ์

สรุปผู้วิจัยนำแนวคิดมาสร้างเป็นรูปแบบ (B-TL: MPDEL) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและ

กลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และแตกต่างปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ

B ได้แก่ Buddhamma

TL ได้แก่ Transformational Leadership

คำอธิบายแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ๑) Buddhamma หมายถึง พุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ
  ๑. จักขุมา การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศมีวินัยในการทำงาน
  ๒. วิธูโร มีปัญญาฉลาดแหลมคม มีองค์ความรู้มีกฎเกณฑ์ มีความสามารถ มรทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความยืดหยุ่นกับการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสามารถของบุคคล
  ๓. นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร
  ๔. มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การวางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ปรับตัวได้ ตามสถานการณ์
- ๒) Transformational Leadership หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ๕ ประการ ย่อว่า U 4Is
  ๑. Understanding Change : UC รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
  ๒. Idealized Influence : II รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  ๓. Inspiration Motivation : IM รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ
  ๔. Individualized Consideration : IC รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  ๕. Intellectual Stimulation : IS รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา” การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงขลไทย ๒) เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงขลไทย ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลไทยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง ((criterion based selection) จำนวน ๓๐ รูป/คนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาผลจากการวิจัยการสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา” ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ใช้การเลือกแบบเจาะจง (criterion based selection) อย่างพิถีพิถันจำนวน ๓๐ รูป/คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยตอบคำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ ดังต่อไปนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ :** เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัย พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงขลไทย เพราะว่ามีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บริหารงานต้องบุคลากรซึ่งมีทั้งฝ่ายบรรพชิต ฝ่ายคฤหัสถ์ คำเนิการบริหารงานของคณะสงขลไทย และนโยบายภาครัฐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่กว้างขวาง เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงาน



และคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กรการพยายามจูงใจ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติทั้งในส่วนของผู้ตามและขององค์กรโดยรวมที่สูงขึ้น ผู้นำมีความเข้าใจและสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำผ่านกระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) การสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก้ปัญหาสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**วัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ :** เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยึดแนวนโยบายการบริหารจากส่วนกลางเป็นหลัก ทำให้พบปัญหาการทำความเข้าใจแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ซึ่งการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเรียกว่าเป็นแนวใหม่ก็ว่าได้ ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้พุทธศักราช ๒๕๔๐ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป บุคลากร การเงิน การวิชาการ การวิจัย ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้การ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษา ศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ (Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในฐานะที่เป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางการบริหารเก็บรวบรวมข้อมูลโดยค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ แหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทั้งจากเอกสารพิมพ์เผยแพร่และแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ มาโดย

ตลอด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของในเวลานั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมีการเชื่อมโยงกับการศึกษาพระพุทธศาสนาและพระไตรปิฎกมาโดยตลอด รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**จุดเด่นภาพรวมของมหาวิทยาลัย** ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เกิดความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจด้านต่างๆของสถาบัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ สถาบันมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของพุทธศาสนิกชน และผู้สนใจ โดยการเปิดการสอนหลักสูตรอภิปรัชญาและวิปัสสนาภาวนา เช่น ฝายอภิปรัชญา วิทยาลัย และวิทยาเขตบาหลีศึกษาพุทธโฆส คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีศูนย์รวมจิตใจเป็นพุทธพร้อมจะทุ่มเทเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีปัจจัยด้านโครงสร้างระบบสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะรองรับการพัฒนา และการขยายตัวในอนาคต ๗. มีศาสตร์เฉพาะสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง มีอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้ อย่างเพียงพอให้กับมหาวิทยาลัย

**จุดที่ควรพัฒนาภาพรวมของมหาวิทยาลัย** บุคลากรขาดการส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารระบบสารสนเทศ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรที่มีวุฒิตรงสายงานปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีคู่มือภาระงานที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง พัฒนาระบบสารสนเทศ/ฐานข้อมูลด้านต่างๆให้ทันสมัยและเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินการ การมีวิทยาลัย/ห้องเรียนเครือข่าย กระจายในภูมิภาคต่างๆมหาวิทยาลัยจึงควรมีมาตรการ/ระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการและผลผลิตในด้านต่างๆ ตามพันธกิจให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ควรจัดหาอาจารย์ต่างประเทศบรรจุเป็นอาจารย์ประจำเพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่แสดงถึงความรู้ความชำนาญ เผยแพร่ใน Website เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศักยภาพเชิงวิชาการของคณาจารย์ เพื่อนำมาซึ่งชื่อเสียงในวงวิชาการและวิชาชีพ ควรส่งเสริมคณาจารย์ในการศึกษาต่อเพื่อยกระดับความรู้โดยให้เข้าศึกษาจากสถาบันที่หลากหลายทุกภูมิภาคของโลกรวมทั้งรับคณาจารย์ภายนอกเพื่อให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ ใช้อสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ผู้วิจัย พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่<sup>๑</sup>มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน สรุปได้

ดังนี้ ๑) ด้านการบริหารงานทั่วไป ๒) ด้านการบริหารงานวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารงานการเงิน ๕) ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยทั่วไปมีลักษณะที่เด่น คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกมุ่งที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญ ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบทบาทสำคัญในการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อยกระดับจิตใจและพัฒนาสังคม พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาระดับชาติและนานาชาติ มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ควรพัฒนาด้านการจูงใจให้บุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ :** เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล สถาบันการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ในการวิจัย คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากการกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (criterion based selection) ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน ๓๐ รูป/คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (criterion based selection) เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัย วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาสังเคราะห์เข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาคิดวิเคราะห์เนื้อหาอย่างพิถีพิถันจัดหมวดหมู่ของเนื้อหาเชิงระบบอย่างละเอียดลุ่มลึก พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา มีองค์ประกอบ มี ๕ องค์ประกอบ ๑. รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ๔. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย องค์การเกิดการพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา” นี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ พบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยสงฆ์



ไทย มี ๕ รูปแบบ ๑. รูปแบบการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized Influence) ๓. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ๔. รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา Intellectual Stimulation) และ ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษาต้องเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรเกิดการพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยมีประเด็นสำคัญโดยละเอียดตามองค์ประกอบทั้ง ๕ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

### ๑. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป

การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการทำงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย และจงใจให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นำหลักการสมรรถนะการพัฒนาภาวะผู้นำในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาองค์กรการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขัน และเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือ นโยบาย เป็นผู้นำที่พยายามสร้างการตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อการนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้สึก ความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เป็นการ แสดงให้เห็นถึงพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน นำไปสู่การเกิดความรู้สึกยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีความเข้าใจเห็นถึงความ จำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จะให้การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจ การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวถึงการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อูษณี มงคลพิทักษ์สุข<sup>๑</sup>** ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า

<sup>๑</sup> อูษณี มงคลพิทักษ์สุข, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลขององค์กร, รัฐประศาสนศาสตร์ปริชญาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๕.



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ โดยภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีขนาดค่าสัมพัทธ์สูงกว่า ส่วนภาวะผู้นำไร้การนำมีสหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลขององค์การ เมื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในชุดตัวแปรสภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีมิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงตลใจ มีสหสัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลขององค์การ ด้านการพัฒนาองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการบริหารจัดการสำหรับการให้รางวัลตามสถานการณ์มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลกับขององค์การ ควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผล รวมถึงพัฒนามิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้นำจะต้องพยายามสร้างความ ตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามจะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ภาวะวี ศุขโรจน์**<sup>๒</sup> รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน ๑๐ ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่๑ การสร้างความตระหนัก ขั้นตอนที่๒ การสร้างทีมผู้นำ ขั้นตอนที่๓ การกำหนดทิศทางการบริหาร ขั้นตอนที่๔ การสร้างการสื่อสารทุกช่องทางขั้นตอนที่๕ การกระจายอำนาจ ขั้นตอนที่๖ การสร้างชัยชนะระยะสั้น ขั้นตอนที่๗ การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่๘ การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ขั้นตอนที่๙ การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ ขั้นตอนที่๑๐ การปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในที่สุด สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญสิ่งต่างๆ เหล่านี้และต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องสร้างเจตคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงคือการผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า แนวทางการบริหารในโลกที่เสมือนไร้พรมแดน ท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทันและปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นเป็นลำดับแรก โดยการสร้างความตระหนัก

<sup>๒</sup> ภาวะวี ศุขโรจน์, รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ, **ปริญา ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๔-๑๗๐.

(Awareness) ให้กับผู้นำในระดับของผู้บริหารสายสนับสนุนทุกคน การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีการเมืองที่คล้ายคลึงกัน การอยู่เหนือความโกรธ และการมีความศรัทธาในวิชาชีพครู ซึ่งการสร้าง ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สำหรับการร่วมมือ กันในกลุ่มวิชาชีพ (Professional Unionism) เปลี่ยนแปลงมุมมองจากครูผู้เชี่ยวชาญในการสอนคณิตศาสตร์จำเป็นต้องมีการ สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงให้ครูเหล่านั้นก่อนทั้งด้านการสร้างโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ ตลอดจนถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวคิดและพื้นฐานการเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการทำงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์การการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย และจงใจให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องการร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นำหลักการสมรรถนะการพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาองค์การการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขัน และเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาพร้อมกับหน่วยงานอื่น เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา

## ๒. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ

ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบาร์มี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายการมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้ผู้นำ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และความถูกต้องในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ทว่าทั้งองค์กรตลอดจนวิธีการที่จะทำให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน การปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเห็นถึงคุณค่าในตนเอง การสร้างความรู้สึกรับนับถือ ตนเอง เห็นว่าตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้นำที่สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้ผู้นำ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำ

เป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ทว่าทั้งองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธงชัย สิงอุตม<sup>๓</sup>** ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘” พบว่า ผู้นำที่ควรให้ความสนใจในการส่งเสริมสมาชิกให้เกิดกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการควรมีอุดมการณ์เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีระเบียบวินัย รักษาความถูกต้อง ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ องค์กรร่วมกัน การปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเห็นถึงคุณค่าในตนเอง การสร้างความรู้สึกรับนับถือ ตนเอง เห็นว่าตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองหรือสงบสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่คำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารการมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือ อย่างจริงใจและทำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็น คุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาประทับใจ เป็นแบบอย่างที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความปรารถนาที่จะทำตามแบบอย่างของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Alkin<sup>๔</sup>** พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ โดยการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือศรัทธา การประพฤติตนให้เป็น แบบอย่างที่ดี และการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาและการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี วางตัวให้เป็นที่เคารพนับถือของ ผู้อื่น ภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีระดับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การสร้าง วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ซึ่งผู้บริหาร

<sup>๓</sup> ธงชัย สิงอุตม, การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘, **พุทธศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,๒๕๕๗), หน้า ๑๘๐.

<sup>๔</sup> Alkin C.M., **Encyclopedia of educational research**. New York : Macmillan, Andes, Laurie. “Building Leadership Capacity on a Budget,” *Journal Articles ; Reports – Descriptive*. 6(3) : Fall, 2009), pp.32-38.



แสดงถึงความสามารถในการทำงาน และการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ โดยการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธาทำให้ผู้ร่วมงาน อยากร่วมงานด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายจะต้องออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คณบดีมีการใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นองค์ประกอบหนึ่ง

สรุปว่า ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการการเปิดหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญใน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

### ๓. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย

รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ) ผู้บริหารสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พยายามสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานปลุกฝัง ค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ดี โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือ ผลประโยชน์ของตนเอง มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับ ที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ **รัตติกรณ์ จงวิศาล**<sup>๕</sup> ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตมีการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พยายามกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารการพยาบาลให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยการแสดงถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ พูดถึงสิ่งที่ต้องการทำให้ สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น กระตุ้นให้

<sup>๕</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **ปริญญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต.** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๐), หน้า, ๔๕.



ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงการมองโลกในแง่ดีและการใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการทำงาน ในระดับบ่อยครั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหาร แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์มากที่สุด มีการให้กำลังใจและกระตุ้น จิตวิญญาณของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ ผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการแสดงให้เห็นถึง การตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด อุทิศตนเองเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายและ ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยรวมในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอา เทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายจะต้องออกแบบโปรแกรม การพัฒนาวิชาชีพ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

สรุปว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานวิจัย ผู้บริหารควรคำนึงถึง รูปแบบการกระตุ้นการใช้การปัญญา การกระตุ้นการใช้การปัญญา แก้ปัญหาการเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาที่มีแนวทางแก้ไขและทำให้เกิดปัญญา มีการวิจัยคือการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีการนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ดังกล่าวมา จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### ๔. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงิน และงบประมาณ

การบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่องความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำ การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ ในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะ ที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการ ส่งเสริมให้ทุกคนได้มีการพัฒนาทางความคิดเพื่อจะได้คิดเป็นคิดให้ถูกทาง และคิดได้อย่าง สร้างสรรค์ เพื่อจะได้นำกระบวนการคิดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน และเพื่อสร้าง ผลงานให้มีคุณค่าและคุณภาพมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ผู้นำนิสิตได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและพยายามหามุมมองใหม่ๆ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้บริหารสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ ในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะ ที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการ ส่งเสริมให้ทุกคนได้มีการพัฒนาทางความคิดเพื่อจะได้คิดเป็นคิดให้ถูกทาง และคิดได้อย่าง สร้างสรรค์ เพื่อจะได้นำกระบวนการคิดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน และเพื่อสร้าง ผลงานให้มีคุณค่าและคุณภาพมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล<sup>๖</sup> พบว่า ผู้นำนิสิตได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและพยายามหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการพยายามพูดคุย และ ระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี เจริญรัตน์<sup>๗</sup> พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

<sup>๖</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *ปริญญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐), หน้า, ๔๕.

<sup>๗</sup> รัศมี เจริญรัตน์, *รายงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด*

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนถึงการหามุมมองและวิธีการที่ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงาน วิชาการอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและแนวคิดในการ แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและ การตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ในระดับบ่อยครั้ง) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการให้ความสำคัญกับการให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น การนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและ การพยายามให้ผู้ร่วมงานมีมุมมองในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการใช้การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านการ กระตุ้นทางปัญญาโดยการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานและการแก้ปัญหา ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงถึงความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยรวมในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลดึงดูดใจเป็นอย่างมากที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจสำหรับ การเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษาผู้ใหญ่สำหรับโปรแกรมการศึกษาทางไกลของ National Open University of Taiwan (NOUT) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ของผู้บริหาร สารสนเทศระดับสูง (CIO) มีความสัมพันธ์กับการเลือกที่จะนำระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์มาใช้ ในงานบริหารทรัพยากรองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สกุลสถาปัตย์<sup>๔</sup> ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีองค์ประกอบ ๑๑ องค์ประกอบ คือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้าง

นครพนม. ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (ครพนม: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ๒๕๕๑), ๒๑๒.

<sup>๔</sup> สมคิด สกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน, **ปริญญาคุณศึกษบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒) หน้า ๒๖๔-๒๖๕.



แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลต่อปัจจัยพลังการขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายจะต้องออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า ผู้บริหารผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และบริหารงานด้านการเงินและงบประมาณ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณการบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่องความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ มีองค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจ การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำจริงใจและรักษาความลับ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้ออกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การการรักษาความสัมพันธ์อันดี และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องการสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีระสิทธิผลด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลไทย



## ๕. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการ เสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้ และทักษะที่ได้จากการพัฒนามา ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มีการกำหนดระดับ ตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) เป็นระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หรือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทาง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถโดยการมอบหมายงาน และมีสอนงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและให้แนะนำปรึกษาในการทำงาน ซึ่ง สอดคล้องงานวิจัยของ พระศรีวิจิตรภรณ์<sup>๙</sup> พบว่า การส่งเสริมการพัฒนา วัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมการทำวิจัย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศกับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่าง ปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไปที่เป็นการ เริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงคือการยกระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยกระดับ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการ สร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองและ มีความฉลาดทางอารมณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล<sup>๑๐</sup> พบว่า ผู้นำนิสิตได้พยายามสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล โดยการพูดคุยเป็นรายบุคคลทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงาน พยายาม กระตุ้นให้แต่ละบุคคลได้แสดง ความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ชักถามปัญหาและให้

<sup>๙</sup> พระศรีวิจิตรภรณ์, อนาคตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๑). หน้า, ๒๐๑.

<sup>๑๐</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์สุภบัณฑิต, หน้า, ๔๕.

คำแนะนำปรึกษาในการทำงาน เป็นรายบุคคล และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานโดยการเป็นผู้รับฟังที่ดี ผู้บริหารการพยาบาลโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของหน่วยงานและผู้บริหารการพยาบาลมีความเป็น กันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและการค้นหาความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมุ่งความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลโดยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาความสามารถของตนเองให้เต็มศักยภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การบริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน อย่างตั้งใจ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและการใช้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชวนพิศ เลียงประไพพันธ์<sup>๑๑</sup>** ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องมีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างที่ดี และอุทิศตนแก่สถานศึกษามีศีลธรรม, จริยธรรม ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้านคือ งานวิชาการ: มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้ความสำคัญเรื่องความโปร่งใสเกี่ยวกับงบประมาณ สามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และสนับสนุนครูอาจารย์ให้ได้รับการพัฒนาวิชาชีพต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องเน้นที่งานบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อน ในองค์กรเกิด การพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลการประสานงานที่ดีและการใช้เวลาในการแนะนำงาน และการสอนงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับบ่อย ความสัมพันธ์ ระหว่างพลวัตการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับความ ผู้บริหารมีอาชีพ โดยผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าให้เวลาในการสอน งานและแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล การปฏิบัติต่อ

<sup>๑๑</sup> ชวนพิศ เลียงประไพพันธ์, รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๕-๒๒๗.

ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถ และแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและ ความสนใจ และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมตามความแตกต่างของบุคคล และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและจริงจัง อยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาตนเอง ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน และ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และผู้บริหารให้ความสนใจ เป็นการส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

การบริหารและการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรสายสนับสนุน การกำหนดระดับตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักเกณฑ์การให้บุคลากรไปศึกษาอบรม ศึกษาดูงานเดินทางไปปฏิบัติกรวิจัยการไปปฏิบัติงานบริการวิชาการการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

สรุปว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงจังและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการปูบำเหน็จความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษา



แนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง ให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีกาของผู้ร่วมงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพราะฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสงขลไทย

สรุปว่า แนวคิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสถาบันการศึกษา ต้องคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดีที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และแตกต่างปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสถาบันการศึกษา” จากข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัย ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลไทยควรนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลไทยบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวกฎระเบียบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพของภารกิจ

๓. ด้านการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการทางสังคมประชาคมอาเซียนโดยปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วและร่างขึ้นใหม่ ส่งเสริมให้ส่วนงานที่จัดการศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นสองภาษา เช่น ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เป็นต้น



๔. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ควรส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยสงฆ์

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. ควรมีหน่วยงานสื่อสารองค์กรตลอดที่มีประสิทธิผลประสิทธิผล รับผิดชอบเรื่องอบรมถ่ายทอด แนวนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ ไปสู่แก่บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงานเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแนวนโยบายใหม่ๆ หรือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ๆ ควรจัดสัมมนา หรืออบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้นเพื่อสื่อสารไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยเร็วเพื่อประสิทธิผลของภารกิจ

๓. ควรมีการฝึกอบรมรับผู้รับทราบ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย ให้แก่ผู้บริหารที่รับตำแหน่งใหม่ ทุกระดับ ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๔. ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ (Walk Rally) เป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๕. ควรให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาจัดทำหลักสูตรเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษควบคู่กันไป และหลักสูตรใดที่เป็นหลักสูตรภาษาไทยควรมีเนื้อหาบูรณาการความความเกี่ยวข้องกับอาเซียนใหม่มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

๖. ควรมีการวัดผลประเมินผลการทำงานบุคลากรอย่างจริงจัง และแจ้งผลการประเมินนั้นให้แก่บุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อให้บุคลากร ได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

๗. ควรรนำผลการวิจัยนี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดประสิทธิผลแก่มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

#### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสถาบันการศึกษา” ในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด คุณลักษณะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จะทำให้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จของที่มีประสิทธิผล

๒. ควรทำวิจัยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำเอากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไปพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้สามารถปรับตัวอยู่ได้ท่ามกลางสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

## บรรณานุกรม

### ๑. บรรณานุกรม ภาษาไทย

#### ก. ปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ทุตติภูมิ

##### ๑) หนังสือ

กนกอร สมปราชาญ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๖.

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. **วิธีผู้นำสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ไทมส์, ๒๕๕๔.

กุลธน ธนาพงศธร. **การพัฒนาบุคลากร เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ ๑ - ๗**

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ ๒๐ นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

กิติ ตัยคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เพลงอักษร, ๒๕๔๓.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงาน. **รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพ**

โรงเรียน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓.

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศไทย. “**กรอบการทำงานของคณะกรรมการปฏิรูป (คปร.)**.” ในมติชน ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๑๘๖๖ วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๕๓, หน้า ๙.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. “**การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง**” โครงการสัมมนา

ทางวิชาการ เรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง. ณ ห้องประชุมใหญ่ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์. ๒๕๕๓.

----- “**การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง**” ในการสัมมนาทางวิชาการ

เรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง. วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๓ ณ

ห้องประชุม ๑๔๙ อาคารปิยชาติ (ส่วนขยาย) ฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา**. กรุงเทพฯ : พี เอ ลิฟวิง, ๒๕๔๒.

จิราภรณ์ สุภิสงห์. **ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา** สังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา ๘. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

ชาญชัย สวีตรังสิมา. และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. **การพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย

รามคำแหง, ๒๕๕๑.

ชลิดา ศรีมณี. และพูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์. ๒๕๒๖.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๔.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม หน่วยที่ ๑

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๗.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

.....,การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๔. Mahasarakham University กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๕๕.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๔๒.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. ทฤษฎีองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๖.

ธนา ศิริวัฒนา และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช ผศ.ดร.. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี : ศูนย์วิจัยและให้

คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓

เกียรติชัย เอี่ยมวรเมธ. พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น. ๒๕๓๖.

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. “การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม.” โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ

วิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูธนบุรี, ๒๕๓๒.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนว

ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา

<http://www.cad.go.th> (๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๗), ๒๕๕๑.

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงาน.

กรุงเทพฯ : คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๙.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.. ๒๕๔๓.

ประเวศ วะสี. พระสงฆ์กับการรู้เท่าทันสังคม. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐.

ประณยา จองบุญวัฒนา. คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๕.

ปิยะ พิศาลบุตร. ลูกน้องทำงานไม่คุ้มเงินเดือนทำไงดี. กรุงเทพฯ : ไพลินบุ๊คเน็ท, ๒๕๔๙.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. รศ.ดร. การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, ๒๕๕๓.

เป็รื่อง กุมุท และนิคมทาแดง. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและการสื่อสาร.

ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและการสื่อสาร

หน่วยที่ ๑-๖. หน้า ๑๘๙-๒๓๔. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๙.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๗.

กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **“ภาวะผู้นำ.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.** กรุงเทพฯ :

พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **มหาจุฬาฯ งามสง่าสดชื่นกลางทะเลแห่งคลื่นลม.** พิมพ์ครั้งที่ ๒.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เพ็ทแอนด์โฮม, ๒๕๕๗.

พระเมธีธรรมาภรณ์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม,

๒๕๓๙.

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. **“ภาวะผู้นำ ของไทยในอนาคต.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.**

กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

ไพบูลย์ สีนลรัตน์. **หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พัฒนาการพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ**

ราชวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

..... **พรบ.๒๕๔๐** ข้อบังคับ / ระเบียบ/ประกาศ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

..... **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา**

**ระดับอุดมศึกษา ระยะที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙).** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

..... **รายงานประจำปี ๒๕๕๖.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

..... **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช**

วิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

..... **คู่มือปฏิบัติงานการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ยงยุทธ์ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : หจก.วี.เจ.พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๒.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ :

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

วิทยากร เชียงกุล. **สภาวะการศึกษาไทยปี ๒๕๕๑/๒๕๕๒ บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทาง**

**เศรษฐกิจและสังคม.** ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓.

วิเชียร วิทยอุดม. **พฤติกรรมองค์กร.** นนทบุรี : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๙.



วิลาวรรณ ทรัพย์สิน. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร. ๒๕๕๐.

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.**

๒๕๕๑-๒๕๖๕). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **“แนวคิด ทิศทางการพัฒนา**

**ประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑”** ในเอกสารประกอบการประชุมประจำปี ๒๕๕๒

เรื่อง จากวิสัยทัศน์ ๒๕๗๐.....สู่แผนฯ ๑๑” ณ ห้องแกรนด์ไดมอนด์บอลรูม ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี จ.นนทบุรี, ๒๕๕๒.

สุนทร โคตรบรรเทา.รศ.ดร. **ภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

สุเมธ ตันติเวชกุล. **“สารจากนายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการประชุมวิชาการ**

**ประจำปี ๒๕๕๓ เรื่อง การปฏิรูปประตมอุดมศึกษาไทย : ภาวะเป็นความฝัน”** วันที่ ๒-๓

กันยายน ๒๕๕๓ ณ โรงแรมรามาร์คเด็นส์ หลักสี่ กรุงเทพมหานคร. ที่ประชุมประธาน

สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.), ๒๕๕๓.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๒๖.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ๒) วิทยานิพนธ์

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. **“ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขต**

**กรุงเทพมหานคร”**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖.

ธงชัย สิงอุดม. **การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๘. วิทยานิพนธ์**

**พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา

จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

บุญมา กัปนาทพงษ์. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์**

**กศ.ด.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๒.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ**

**ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปริญญาโท กศ.ด.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๐.

ประทีป บินชัย. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหาร**

**โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย

นเรศวร, ๒๕๔๖.

ประยุทธ์ ชูสอน. **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ**

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วิทยานิพนธ์** **ปร.ด.**

**ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล

องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. **วิทยานิพนธ์** **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.**

**บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.**

พระเทพปริยัติเมธี (สฤณี สิริธโร). กระบวนการสร้างความปรองดองในสังคมไทยตามรูปแบบพุทธวิธีการ

ชำระอภิศร. **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**

**บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.**

พิษณุ ตุลสุข. (การพัฒนารูปแบบและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานในประเทศไทย. **วิทยานิพนธ์** **กศ.ด.** มหาวิทยาลัยนเรศวร. **พิษณุโลก. ๒๕๔๘.**

สุภาวี่ อวาสกุลสุทธิ. “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล”.

**วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(การพัฒนาระบบการพยาบาล).** **บัณฑิตวิทยาลัย :**

**มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.**

อภิษฎา ศรีศรีเรือง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีใน

มหาวิทยาลัยของรัฐ. **วิทยานิพนธ์** **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.**

**บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลของ

องค์การ. **รัฐประศาสนศาสตร์. ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย**

**บูรพา, ๒๕๕๑**

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

## **๒. บรรณานุกรม ภาษาอังกฤษ**

Adair, Aubur Louis. “Lowa Public Secondary School Principals' Perceptions of Importance,” *School Journal*. 72(1) : 25-29, 1988.

Afshari. “Technology and School Leadership,” *Technology, Pedagogy and Education*. 18(2) : 235-248 ; July, 2009.

Alkin, C.M. *Encyclopedia of educational research*. New York : Macmillan, 1992.

Andes, Laurie. “Building Leadership Capacity on a Budget,” *Journal Articles ; Reports – Descriptive*. 6(3) : 32-38 ; Fall, 2009.

Avolio, B.J. *Full Leadership Development*. California : SAGE Publication, 1999.

- Barry, W.R. **The Effect of Principal's Leadership Style on School Council Members' Perceptions of Empowerment.** 2010
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. **Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?,"** American Psychologist. 52(2) : 130-139 ; February, 1997.
- M. and Avolio, Bruce J. **“Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?,"** American Psychologist. 52(2) : 130-139 ; February, 1997.
- Bass, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press, 1985.
- , and Avolio, B. I. **Transformational leadership development.** California : Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks : Sage, 1994.
- Bolam, R. **“In Service Education and Training of the Teachers and Educational Change,”** Research Methods in Education. 4th ed. New York : Routledge, 1994.
- Bolman, L.G. and T.E. Deal. **Reframing Organizations : Artistry Choice and Leadership.** Jossey-Bass : San Francisco, 1991.
- Bovee, L.C. and others. **Management.** New York : McGraw-Hill, 1993. Maharakham University 190
- Burgess, L.Q. **Transformational or Transactional : A Comparative Study of the Leadership Style Preferences of Superintendents and School Board Presidents in Ohio,** 2010.
- Burn, J.M. **Leadership : Theory of Leadership.** New York : Harper & Row, 1978.
- Carter, S.D. **“Matching Training Methods and Factors of Cognitive Ability : A Means to Improve Training Outcomes,”** Human Resource Development Quarterly, 2002.
- Cheng, Yin Cheong, **A School-Based Management Mechanism For School Effectiveness and Development Journal Articles.** Hong Kong : Routledge Publishers, 1996.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cheng, Yu-Yin (Eds.). **Under Confucius eyes : writing on gender in Chinese history.** London : University of California Press, 1994.
- Clements, C.J. and B.M. Josiam. **“Training: Quantifying the financial benefits,”** International Journal of Contemporary Hospitality Management. 7(1), 1995.
- Cohen, D. **“A Revolution in One Classroom : The Case of Mrs. Oublier,”** Educational Evaluation and Policy Analysis. 12(3) : 311-329, 1990.

- Conger, J.A. and R.N Kanungo. **“The empowerment process : integrating theory and Practice,”** Academy of Management Review. 13(3) : 471-482, 1988.
- Cooper, R.K. and A. Sawaf. **Executive EQ Intelligence in Leadership and Organization.** New York : Grosset/Putnum, 1997.
- Daft, Richard L. **Management. Font Worth : Dryden Press,** 1994. Daresh, J. C. **“Coming on broad : Characteristics of the beginning principalship,”** Resources In Education. 46 : 22 ; April, 1987.
- Dessler, G. **Personal human resource management.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc., 1991.
- Dessler, G. **management. : Leading People and Organisations in the 21 st Century.** Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall, 1998.
- Dubrin, Andrew J. **Leadership.** New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1995.
- Erdogan, B., R.C. Liden and M.L. Kraimer. **“Justice and leader-member exchange : the moderating role of organizational culture,”** Academy of Management Journal. 49(2), 2006.
- Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : Mcgraw-Hill, 1984.
- Goldstein B. **Establishment of gut fate in the E lineage of C. Elegans : the roles of lineage- dependent mechanisms and cell interactions,** 1993.
- Goldstein, I.L. **Training in Organizations : Need Assessment, Development and Evaluation.** 3rded. Pacific Grove, CA : Brooks, 1993.
- Hacker, S. and T. Roberts. **Transformational Leadership: Creating organizations of meaning.** Milwaukee : ASQ Quality Press, 2003.
- Hersey, P. and K.H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior.** Englewood Cliff : Prentice-Hall, 1988.
- Hirtz, P.O. **Effective Leadership for Total Quality Management.** 2002.
- Horn –Turpin, D.A. Frances. **Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers.** Virginia : Virginia Polytechnic Institute and State University, 2009.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**



- Howell, J.M. and B.J. Avolio. **“The Ethics of Charismatic Leadership : Submission or Liberation,”** Academy of Management Executive. 6(2) : 43-54, 1992.
- Howell, J.M. and K. Hall-Merenda. **“The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting Follower performance,”** Journal of Applied Psychology. 84(5), 1999.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. **Educational Administration : Theory Research, and Practice.** New York : McGraw-Hill, 2008.
- Jacobs, R.L. **“A proposed domain of human performance technology : Implications for theory and practice,”** Performance Improvement Quarterly. 1(2) : 2-12, 1998.
- **Structured On-the-Job Training : Unleashing employee expertise in the workplace.** San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.
- Jones, David and Rudd. Rick. **“Transactional, Transformational, or Laissez-Faire . Leadership : An Assessment of College of Agriculture Academic Program . (Deans) Leadership Styles,”** Journal of Agricultural Education. 49(2), 2008.
- Judge, T. A. and R. F. Piccolo. **“Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity,”** Journal of Applied Psychology. 89(5) : 755-768, 2004.
- Karl, R., B. Shamir and G. Chen. **“The Two Faces of Transformational Leadership : Empowerment and Dependency,”** Journal of Applied Psychology. 88(2) : 246-255, 2003.
- Katz, Danial and Kahn, L. Robert. **The Social Psychology of Organizations.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw – Hill Book Company, 1966.
- Kell, R. **Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups.** Journal of Management, 1992
- Koh, William & Lok Kiang. **“An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary School in Singapore,”** Dissertaion Abstracts International., 1991.
- Koontz, H. and H. Weihrich. **Management.** New York : McGraw –Hill, 1988.
- Leithwood, K.A. **“The move toward transformational leadership,”** Educational Leadership, 1992.
- **“Indicators of Transformational Leadership in the Everyday Problem Solving of School Administrations,”** Journal of Personnel Evaluation in Education, 1991.

----- K.A. and D. Jantzi. "Transformational Leadership : How Principals can Help Reform School Cultures," School Effectiveness and School Improvement, 1990.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Leithwood, K.A. and D. Jantzi. **Changing Leadership for Changing Times.** Buckingham UK : Open University Press, 1999.
- Likert. "The Method of Constructing and Attitude Scale," Reading in Attitude Theory and Measurement. P.90-95. New York : Wiley & Son, 1967.
- Louis, K. and M. Miles. **Improving the Urban High School : What Works and Why.** New York : Teachers College Press, 1990.
- Lunenburg, Fred C. and C. Allan. **Educational Administration : Concepts and Practice.** 3<sup>rd</sup> ed. Australia : Wadsworth, 2000.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. **Effective Leadership.** 3<sup>rd</sup> ed. Australia : Thomson/South-Western, 2007.
- Marquis, B.L. and C. J. Huston. **Leadership Roles and Management Functions in Nursing : Theory and Application.** 3<sup>rd</sup> ed. Philadelphia : Lippincott, 2000.
- Marsh, R.M. and H. Mannari. "Organization Commitment and Turnover : A Prediction Study," Administrative Science Quarterly., 1977.
- Maslow, Abraham. **Motivation and Personality.** New York : Harper and Row, 1970,
- McCann, John A.J., Peter H. Langford, and Robert M. Rawlings. "Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership," Group & Organization Management., 2006.
- McGehee, W. and P.W. Thayer. **Training in Business and Industry.** New York : Wiley, 1961.
- McCutcheon, A. **Leadership Style, Spen of Controle and Performance,** 2005.
- McCauley, C. D. **Developmental Experiences in Managerial Work : A literature Review.** North Carolina : Center for Creative Leadership, 1986.
- Megginson, Leon C. **Personal A Behavioral Approach to Administration.** Irwin : Homewood Illinois, 1972.
- Mosley and others. **Management Leadership in Action.** 5<sup>th</sup> ed. New York : Haper Collins, 1996.

- Muchinsky, P.M. **Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** 5<sup>th</sup> ed. California : Brooks/Cole, 1997.
- Nadler, D.A., and D. Gladstein. **Organization Development in Health Care Organizations. United States of America :** Amon – Wesby Publishing Co., Inc, 1982.
- Newton. Atlyn and Bacon. **Ferguson, George A. Slavin, Robert E. New Webster's. Dictionary of the English language.** New York : Delair, 1981.
- Northouse, P.G. **Leadership : Theory and Practice.** Thousand Oaks CA : Sage Publications, 1997.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peterson, Suzanne J. “CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms,” *Journal of Management.* 35(2) , 2009.
- Pillai, R., C. Schriesheim, and E. Williams. “Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership : A Two- Sample Study,” *Journal of Management.* 25(6) : 897 – 933, 1999.
- Pont, T. **Investment in Training and Development : Turning Interest into Capital.** London : SAGE, 1995.
- Polychroniou P. “Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The Impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence,” *International Journal of Organizational Behavior.* 13 (1) : 52 – 67, 2008.
- Polanyi, M. **Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy.** Chicago : University of Chicago Press, 1958.
- Razik, T. A. and Swanson, A. D. **Fundamental Concepts of Educational Leadership.** 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Merrill Prentice Hall, 2001.
- Rodwell, S. **Managing Educational Change.** London : University of London Institute of Education, 1986.
- Ronald W, Rebores and Angela L.E. Walmsley. **An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership.** Boston : Allyn and Bacon, 2007.
- Rosen, B.,S. Furst. and R. Blackburn. “Training for Virtual Teams : An Investigation of Current Practices and Future Needs,” *Human Resource Management.*, 1990.

- Ross, John A., Gray, Peter. “**Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy,**” *School Effectiveness and School Improvement*. 17(2), 2006.
- Rothwell, W.J. **Beyond Training and Development: State-of-the-Art Strategies for Enhancing Human Performance.** New York : American Management Association, 1996.
- Rothwell, W.J. “**Invited Reaction: Thoughts About On-the-Job Training and On-the-Job Learning,**” *Human Resource Development Quarterly*. 2(4), 1991.
- Rothwell, W.J. and H.C. Kazanas. “**Structured On-the-Job Training (SOJT) as Perceived by HRD Professional,**” *Performance Improvement Quarterly*. , 1990.
- Rosalind. Samuel. San Diego : Academic Press, 1987.
- Roueche, J.E., Baker, G.A. and Rose, R.R. **Shared Vision : Transformational Leadership in American Community Colleges.** USA : The Community College Press, Washington, D.C, 1989.
- Sagnak, Mesut. “**The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate**” *Journal Articles Reports – Research*. Spring, 2010.
- Schippers, Michaela., et. al. “**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity,**” *Human Relations.*, 2008.
- Sergiovanni, T.J. “**Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results,**” *Educational Leadership*. 47(8), 1990.
- Simic, I. “**Transformational leadership - the key to Successful Management of Transformational Organizational Changes,**” *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS Series : Economics and Organization*, 1998.
- Sparrowe, R.D., B.L. Soetjipto, and M.L. Kraimer. “**Do Leaders Influence Tactics Relate to Members Helping Behavior : it Depends on the Quality of the Relationship,**” *Academy of Management Journal*. 49(6), 2006.
- Tichy, N. M. and M. A. Devanna. **The Transformational leader.** New York : John Wiley & Sons, 1990.
- Trewatha, R.L. and G.M. **Newport. Management.** Plano Texas : Business Publication, 1988.
- Tucker, Maurice E. **Sedimentary Petrology : an introduction to the origin of sedimentary rocks.** 2<sup>nd</sup> ed. Oxford : Boston, Blackwell Scientific Publications, 1991.

บรรณานุกรม (ต่อ)



- Turan, S. and C.L. Sny. "An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning : A Conceptual Framework," Education and Resources for Improving Childhood. 1996.
- Van der Klink, M.R. and J.N. Streumer. "Effectiveness of On-the-Job Training," Journal of European Industrial Training., 2002.
- Versloot, A.M. DeJong, J.A, and J.G. Thijssen. "Organization Context of Structured On the Job Training," International Journal of Training and Development, 2001.
- Walumbwa, Fred O. "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction : A Comparative Study of Kanyan and U.S. Financial Firms," Human Resource Development Quarterly. 16(2), 2005.
- Wexley, K.N. and Latham,G.P. **Developing and Training Human Resources in Organizations.** 2<sup>nd</sup> Ed. New York : Harper Collins, 1991.
- Wentling, T.L. **Planning for Effective Training : a Guide to Curriculum Development.** Rome : FAO, 1992. . Leadership in Organizations. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1992.
- Wentling, **Leadership in Organization.** 4<sup>th</sup> ed. Engle Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.
- Wilson, T.R. et al. "On-the-Job Training and Social Learning Theory : A Literature Review. Alexandria," Education and Resources for Improving Childhood, 1980.
- Wolfram, Hans-Joachim and Mohr, Gisela. "Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of  
 บรรณานุกรม (ต่อ)
- Deep- **Level Similarity in Leadership Dyads,**" Journal of Leadership & Organizational Studies. 15(3), 2009.
- Yamarino F.J., Spangler W.D. and B.M. bass. **Transformational Leadership** Quarterly, 1993.
- Yelon, S.L. **Live classroom instruction Handbook of Human Performance Technology : Improving Individual and Organizational Performance** Worldwide. San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.
- Yukl, G. **Leadership in organizations.** 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice- Hall, 1998.
- Yukl, G. **Leadership in organizations International.** 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, 2002.
- Yukl, G. **Leadership in organizations.** New York : Prentice-Hall, 2002.

Zhu, Weichun, Avolio, Bruce J. and Walumbwa, Fred O. “Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement,” Group & Organization Management. 34(5) : 590-619, 2009.

### ๓. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงและผู้ให้ข้อมูลหลัก

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| ๑. พระราชวรเมธี ดร.            | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  |
| ๒. พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร.    | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๓. พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร.    | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๔. พระราชวรมณี ดร.             | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๕. พระเมธีธรรมจารย์            | รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๖. พระราชสิงหวิมล (โสภณ โสภโณ) | รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๗. พระราชเขมากร ผศ.ดร.         | รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๘. พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต     | รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๙. พระเทพปัญญาสุธี             | รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๑๐. พระมหาสุทัศน์ ตีสรรวาทิ    | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ<br>ผู้อำนวยการกองวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย               |
| ๑๑. พระมหาสุเทพ สุพนชาติ       | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน<br>และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |









## การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา THE EFFECTIVENESS CHANGE MANGEMENT OF EDUCATIONAL

รัฐพล เย็นใจมา<sup>๑</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการศึกษา ๒) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา

การวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ตามลำดับดังนี้ ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Criterion based selection) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทั้งส่วนกลางวิทยาเขต และผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน ๓๐ รูป และคน การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการคิดวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อย่างพิถีพิถัน เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematicsynthesis) คิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาที่ละเอียดถี่ถ้วน

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันการศึกษามี ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นทางปัญญา ๕) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บริหารงานต้องบุคลากรซึ่งมีทั้งฝ่ายบรรพชิต ฝ่ายคฤหัสถ์ คำนึงการบริหารงานของคณะสงฆ์ไทย และนโยบายภาครัฐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างขวาง เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การ

<sup>๑</sup> ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พยายามจูงใจ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

๒. สภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยทั่วไปมีลักษณะที่เด่น คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกมุ่งที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญ ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบทบาทสำคัญในการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อยกระดับจิตใจและพัฒนาสังคม พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ควรพัฒนาด้านการจูงใจให้บุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่ามี ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป ๒) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ๔) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ๕) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ใน ๕ รูปแบบนี้มีองค์ประกอบหลัก ๒ องค์ประกอบคือ **องค์ประกอบที่ ๑** ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) และ **องค์ประกอบที่ ๒** พุทธธรรมกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี ๓ ประการ ได้แก่ ๑. (จักขุมา) มีปัญญามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. (วิรูโธ) มีความรู้เฉลียวฉลาดมีความชำนาญ ๓. (นิสสยสัมปันโน) มีความโอบอ้อมอารีมีจิตเมตตา สร้างเป็นรูปแบบได้ B-TL : MODEL ดังนั้นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ต้องคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิผลเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดี

**คำสำคัญ :** การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพ

ABSTRACT

The research entitled “Model of Effectiveness Change Administration of Thai University ”, and the objectives were: 1) to study the concepts and theories of **Effectiveness Change Administration of Thai University**.

, 2) to analytically study of general condition of Model of Effectiveness Change Administration of Thai University, 3) to propose the Model of Effectiveness Change Administration of Thai University.

The research entitled “Model of Effectiveness Change Management of Thai Buddhist University” that the researcher had the quantitative research and conducted data collection was in-depth-interview which selected by Purposive sampling such as high executives both the central and university campuses, experts who played the key role to set the policy and directions for administration of Thai University. The data analysis in this research was used by the qualitative data analysis through in-depth-interview and the content analysis for arranging the category of contents, and then, systematic synthesis. Lastly, thought of the main points and explain in each point.

The Findings of Research were as follows:

1. The theory of leadership of change administration for Thai Sangha university had five factors , 1) understanding change , 2) Idealized influence or Charisma Leadership , 3) Inspiration Motivation , 4) Intellectual Stimulation , 5) Individualized Consideration.

Because, Mahachulalongkornrajavidyalaya University for the personnel administration had both monks and lay men must realize the administration of Thai Sangha and government policy. The leadership of change was the board leadership concept, the process of change leader that must try to motivate and convince the staffs having an endeavor to work and expecting the get the work success, to promote the followers to realize in mission and vision of group and organization tries hard to convince the staffs or followers to work for the benefits of group or organization more than individual benefits.

2. The model of administration for Mahachulalongkornrajavidyalaya university, started for the change of modern administration in the year of 2540 due to the government had the royal act of Mahachulalongkornrajavidyalaya university as



own lawful organization and as university under control of government, freely administration university as own autonomy, wants the flexible, efficient and effective administration that was the formal administration, general administration , financial personnel , academy and research that it makes the fast and more effective administration. Moreover, university had the strategy to realize the administration as the international Buddhism center both Therawada and Mahayana Sects that character of administration for university found that had five aspects of the change administration as follows : 1) general administration, 2) academic administration, 3) research administration, 4) financial administration, 5) human resource administration.

3. To propose the Model of Effectiveness Change Administration of Thai Sangha University. The data analysis from the concepts ,theories and in-depth-interview and used the data for analysis for arranging the category of contents, and then, systematic synthesis , found that five Models of Effectiveness Change Administration of Thai Sangha University as follows 1) understanding change : UC, 2) Idealized influence or Charisma Leadership : II or CL, 3) Inspiration Motivation : IM, 4) Intellectual Stimulation : IS, 5) Individualized Consideration : IC) to create the form of UC, II or CL, IM, ISIC : MODEL. Therefore, the Model of Effectiveness Change Administration of Thai Sangha University focus on the person

Personnel as the main due to the personnel will drive the mission of university to attain the objective of university for developing and changing to good and effective direction.

**Key Word : CHANGE MANAGEMENT, EFFECTIVENESS**

## ๑ บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทยส่งผลให้เกิดการแข่งขันในทุกด้าน โดยเฉพาะเรื่องการบริหารจัดการการศึกษา ประเทศไทยจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระทรวงศึกษาธิการจึงเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ กระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน ๔ ประเด็นหลัก กล่าว คือ พัฒนาคอนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การ

เรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพผู้สอนยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแห่งเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษา<sup>๒</sup>

องค์การขนาดใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน กระแสการเปลี่ยนแปลงทุกแห่งหน และเป็นความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กมีวาระกรรมมากมายที่กล่าวถึงองค์การที่ต้องการความอยู่รอดและประสบผลสำเร็จในโลกสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบแผนและการกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่เฉพาะองค์การขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องการการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยการปรับตัวในด้านต่างๆ ทั้งโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานเทคโนโลยีหรือบุคลากร<sup>๓</sup> เพื่อให้องค์การเจริญเติบโตและพบกับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องได้รับการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงการศึกษาในวงการคณะสงฆ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากขึ้น โดยได้มีการจัดการศึกษาสมัยใหม่เพิ่มขึ้นอีก ไม่เหมือนสมัยดั้งเดิมที่เน้นอยู่เฉพาะการศึกษาแผนกนักธรรมและภาษาบาลีเท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนมาเป็นระบบการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาปริยัติธรรมสายสามัญ และ มหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาขึ้นไป เพื่อเน้นให้พระสงฆ์มีความสมบูรณ์ทางความรู้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเน้นในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวต่างประเทศด้วย

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สังคมของความเป็นวัตถุนิยม สังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤติด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงมาก ดังนั้น อุดมศึกษาไทยในช่วงปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติ และขั้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่นโดยเร่งสร้าง

<sup>๒</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกศ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.

<sup>๓</sup> ธีรพันธุ์ เขจรนันท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๗): สำนักพิมพ์ เอ็กสเปอร์เน็ท, หน้า ๓๔.

ภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตรกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานสามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเองและเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ซึ่งมีกลยุทธ์การเงิน และพระราชบัญญัติอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ของคณะสงฆ์ไทย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ว่าควรจะมีการดำเนินงานเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเชิงบริหารด้านใดบ้าง มีแนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยได้บ้าง และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการศึกษาที่มีการแข่งขันสูงจะเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยและองค์ความรู้ที่ค้นพบจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่มีประสิทธิภาพได้ในภาวะความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการศึกษา
๒. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันการศึกษา
๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา

## ๓. ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### ๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยเรื่องนี้ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาที่จะศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

๑. ศึกษาข้อมูลแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการใช้ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio<sup>๔</sup> Bass และ Riggio Avolio<sup>๕</sup> Bass และ Jung Burns,J.M.<sup>๖</sup> Bennis, W. and Nanus<sup>๗</sup> ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒. ศึกษาข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลการบริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารทั่วไป ๒) ด้านการบริหารวิชาการ ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารการเงิน ๕) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์<sup>๘</sup> สอดคล้องงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### ๓.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ส่วนกลาง และส่วนวิทยาเขต ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารหารระดับล่างของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ รูปและคน

### ๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา” นี้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ๔. วิธีดำเนินการวิจัย

### ๔.๑ รูปแบบการวิจัย

<sup>๔</sup> Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, (Thousand Oaks : Sage, 1994), p. 5.

<sup>๕</sup> Avolio, B.J. **Full Leadership Development**. (California : SAGE Publication,1999), p. 6.

<sup>๖</sup> Burns,J.M., **Leadership**, (New York : Harper & Row, 1978), p. 43.

<sup>๗</sup> Bennis, W., and Nanus., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, (New York: Harper and Row, 1985), p. 21.

<sup>๘</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ สกศ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.



๑. การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยการใช้ ๒ รูปแบบ ได้แก่

(๑) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิจัยเชิงสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews)

(๒) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนาจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

#### ๔.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Criterion based selection) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลในเรื่องนั้นได้ลึกซึ้งดีที่สุดในระดับสูง ส่วนกลาง ส่วนวิทยาเขต ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ รูปและ

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยใช้เทคนิคนี้กับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Criterion based selection) มีอภิปรายกลุ่ม ๘ รูปและคน เพื่อเป็นการยืนยันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ส่วนประเด็นอภิปรายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย การสนทนากลุ่มนี้ผู้วิจัยได้ใช้พลวัตรของกลุ่มเป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น และทัศนคติเปลี่ยนความคิดเห็น ในการใช้เครื่องมือนี้จะใช้ภายหลังที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์

#### ๔.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### ๑. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews)

##### ๔.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(๑) เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และเคลื่อนไหว

(๒) เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### ๔.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ๒ วิธี คือ

วิธีที่ ๑ การตีความ (interpretation)<sup>๙</sup> เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่ได้จัดบันทึกไว้ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไป หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียน เป็นประโยคข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎี เพื่อตอบปัญหาของการวิจัยฉบับนี้

วิธีที่ ๒ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)<sup>๑๐</sup> เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Research) ในการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยได้คำนึงถึงบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อความสำคัญอย่างยั้งลึกซึ้ง และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปที่หนักแน่นที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีการคิดวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อย่างพิถีพิถัน เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) คิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาที่ละเอียดประณีต

#### ๕. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ใช้การเลือกแบบเจาะจง (criterion based selection) อย่างพิถีพิถันจำนวน ๓๐ รูป/คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic synthesis) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหาผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ ดังต่อไปนี้

<sup>๙</sup>เบญจมา ยอดดำเนิน-แอ๊ดติงก์, การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย, (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, ซีโน พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

<sup>๑๐</sup>สุภากร จันทวานิช, วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 19. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐.

**ข้อ ๑** พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัย สงฆ์ไทย เพราะว่ามีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยบริหารงานต้องบุคลากรซึ่งมีทั้งฝ่าย บรรพชิต ฝ่ายคฤหัสถ์ คำนึงการบริหารงานของคณะสงฆ์ไทย และนโยบายภาครัฐ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่กว้างขวาง เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้อง พยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและคาดหวังผลลัพธ์ของการ ทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) การสื่อสารทำความเข้าใจการ เปลี่ยนแปลง ๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓) การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการสร้าง แรงบันดาลใจ ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**ข้อ ๒** พบว่า สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยึด แนวนโยบายการบริหารจากส่วนกลางเป็นหลัก ทำให้พบปัญหาการทำความเข้าใจแนวนโยบายไปสู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ซึ่งการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย จะเรียกว่าเป็นแนวใหม่ก็ว่าได้ ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้พุทธศักราช ๒๕๔๐ มี พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความ คล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป บุคลากร การเงิน การวิชาการ การวิจัย ก็จะทำให้การ บริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น

**จุดเด่นของมหาวิทยาลัย** ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่าย เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เกิด ความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนา พันธกิจด้านต่างๆของสถาบัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาทาง มหาวิทยาลัยมีปัจจัยด้านโครงสร้าง ระบบสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะรองรับการพัฒนา และการขยายตัวในอนาคต มีศาสตร์เฉพาะสาขาที่ เป็นเอกลักษณ์ ของสถาบันที่สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวางมีสังฆาริหารมัทธยที่ใช้เป็น แหล่งสร้างรายได้เพียงพอให้กับมหาวิทยาลัย

**จุดที่ควรร่วมพัฒนาของมหาวิทยาลัย** ควรส่งเสริมทักษะความรู้ความสามารถใน บริหารระบบสารสนเทศ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรที่มีวุฒิตรงสายงานปฏิบัติหน้าที่ ไม่มี คู่มือภาระงานที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง พัฒนาระบบสารสนเทศ/ฐานข้อมูลด้านต่างๆให้ ทันสมัยและเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อสามารถใช้ประกอบการ ตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินการ การมีวิทยาลัย/ห้องเรียนเครือข่ายกระจายในภูมิภาค ต่างๆมหาวิทยาลัยจึงควรมีมาตรการ/ระบบและกลไกในการ



สรุปว่า โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีจุดเด่นมากกว่าจุดด้อย หรือจุดร่วมพัฒนา และควรใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงให้บุคลากรใคร่ปฏิบัติตามนโยบาย มากกว่านี้

ข้อ ๓ พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่า มี ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป ๒) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ๔) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ๕) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ใน ๕ รูปแบบนี้มีองค์ประกอบหลัก ๒ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) และองค์ประกอบที่ ๒ พุทธธรรมกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี ๓ ประการ ได้แก่ ๑. (จักขุมา) มีปัญญามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. (วิรูโห) มีความรู้เฉลียวฉลาดมีความชำนาญ ๓. (นิสสยสัมปันโน) มีความโอบอ้อมอารีมีจิตเมตตา สร้างเป็นรูปแบบได้ B-TL : MODEL B ได้แก่ **Buddhamma** TL ได้แก่ Transformational Leadership

ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ต้องคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิผลเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดี

## ๖. อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” นี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มี ๕ รูปแบบ ๑. รูปแบบการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized Influence) ๓. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ๔. รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา Intellectual Stimulation) และ ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ต้องเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุ



เป้าหมาย องค์การเกิดการพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยมีประเด็นสำคัญโดยละเอียดตามองค์ประกอบทั้ง ๕ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

### ๑. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป

การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์การการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย และจงใจให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นำหลักการสมรรถนะการพัฒนาระดับผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาองค์การการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขัน และเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือ นโยบาย เป็นผู้นำที่พยายามสร้างการตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อการนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้สึก ความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เป็นการ แสดงให้เห็นถึงพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและการพัฒนาองค์กร ที่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์การการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย และจงใจให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นำหลักการสมรรถนะการพัฒนาระดับผู้นำงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาองค์การการนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการแข่งขัน และเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น

ฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทั่วไป จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

### ๒. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ

ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายการมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้ นำ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และความถูกต้องในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ทัวทั้งองค์กรตลอดจนวิธีการที่จะทำให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน การปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเห็นถึงคุณค่าในตนเอง การสร้างความรู้สึกรับนับถือ ตนเอง เห็นว่าตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง การมีอิทธิพลอย่างมีอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้ นำที่สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้ นำ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ทัวทั้งองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธงชัย ลิงอุดม**<sup>๑๑</sup> ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘” พบว่า ผู้นำที่ควรให้ความสนใจในการส่งเสริมสมาชิกให้เกิดกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีภาวะผู้นำอย่างมีบารมี มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การการนำข้อมูลความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการการเปิดหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านวิชาการ

ฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญใน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

### ๓. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย

รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ) ผู้บริหารสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พยายามสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานปลุกฝัง ค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ดี โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์

<sup>๑๑</sup> ธงชัย ลิงอุดม, การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘, **พุทธศาสตร์ คุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์)** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,๒๕๕๗), หน้า ๑๘๐.

ส่วนรวมเหนือ ผลประโยชน์ของตนเอง มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับ ที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ตามองโลกในแง่ดี ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ **รัตติกรณ์ จงวิศาล**<sup>๑๖</sup> ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตมีการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พยายามกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานวิจัย ผู้บริหารควรคำนึงถึง รูปแบบการกระตุ้นการใช้การปัญญา การกระตุ้นการใช้การปัญญาแก้ปัญหาการ เชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ปัญหามีแนวทางแก้ไขและทำให้เกิดปัญญา มีการวิจัยคือ การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการ แก้ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการ ปรับเปลี่ยนการศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการนำนวัตกรรม การบริหารมาใช้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การ สร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารพัฒนา มหาวิทยาลัยต่อไป

ฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย ดังกล่าวมา จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการวิจัยที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

#### ๔. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารการเงิน

##### และงบประมาณ

การบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรมีภาวะผู้นำเรื่องความ โปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ข้างหน้าได้อย่าง ถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำการ กระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและ การแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณา การ ในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม ำ ผู้บริหารผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และ บริหารงานด้านการเงินและงบประมาณ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของ

<sup>๑๖</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. **ปริญญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต.** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๐), หน้า, ๔๕.



มหาวิทยาลัยสงขลไทย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณการบริหารงานด้านการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาผู้นำเรื่องความโปร่งใสในมีความจริงใจและรักษาความลับ ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ชำนาญได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ มุ่งประกอบสร้างแรงบันดาลใจ การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ชำนาญได้อย่างถูกต้องแม่นยำการเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำจริงใจและรักษาความลับ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุงการให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรการรักษาความสัมพันธ์อันดี และให้เกียรติซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่องสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคนการสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายนอกการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ดังนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีสำคัญของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสงขลไทย

#### ๕. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน

##### ทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด มีการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนา มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนิสิตตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มีการกำหนดระดับตำแหน่งและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) เป็นระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หรือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)



เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล สรุปรว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงจังและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จและการอุปถัมภ์เห็นใจความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง ให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีกาว่าผู้ร่วมงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสามารถในการแข่งขัน การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิกสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ฉะนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

สรุปรว่า แนวคิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยต้องคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร มหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดีที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่างปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง

## ๗. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “บทบาทมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยกับประชาคมอาเซียน” จากข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ดังนี้

### ๗.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ควรนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวทฤษฎีระเบียบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลของภารกิจ

๓. ด้านการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการทางสังคมประชาคมอาเซียนโดยปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วและร่างขึ้นใหม่ ส่งเสริมให้ส่วนงานที่จัดการศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นสองภาษา เช่น ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เป็นต้น

๔. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ควรส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยสงฆ์

### ๗.๒ ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

๑. ควรมีหน่วยงานสื่อสารองค์กรตลอดที่มีประสิทธิผลประสิทธิผล รับผิดชอบเรื่องอบรมถ่ายทอด แนวนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ ไปสู่แก่บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงานเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแนวนโยบายใหม่ๆ หรือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ๆ ควรจัดสัมมนา หรืออบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้นเพื่อสื่อสารไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยเร็วเพื่อประสิทธิผลของภารกิจ

๓. ควรมีการฝึกอบรมรับรู้รับทราบ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย ให้แก่ผู้บริหารที่รับตำแหน่งใหม่ ทุกระดับ ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติ

๔. ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ (Walk Rally) เป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๕. ควรให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาจัดทำหลักสูตรเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษควบคู่กันไป และหลักสูตรใดที่เป็นหลักสูตรภาษาไทยควรมีเนื้อหาบูรณาการความเกี่ยวข้องกับอาเซียนใหม่มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

๖. ควรมีการวัดผลประเมินผลการทำงานบุคลากรอย่างจริงจัง และแจ้งผลการประเมินนั้นให้แก่บุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อให้บุคลากร ได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

๗. ควรนำผลการวิจัยนี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดประสิทธิผลแก่มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

### ๗.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด คุณลักษณะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จะทำให้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จของที่มีประสิทธิผล

๒. ควรทำวิจัยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำเอากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไปพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้สามารถปรับตัวอยู่ได้ท่ามกลางสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

### บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร, กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๗.

ธนา ศิริวัฒนา และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช ผศ.ดร., การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี : ศูนย์วิจัย และให้ คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓

ธงชัย สิงอุดม, การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘, **พุทธศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๘๐.

เบญจยา ยอดดำเนิน-แอ็ดติง, การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย, (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, ซีโนพับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). “ภาวะผู้นำ.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). มหาจุฬาฯ งามสง่าสดชื่นกลางทะเลแห่งคลื่นลม. พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เพ็ทแอนด์โฮม, ๒๕๕๗.

พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต). พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. “ภาวะผู้นำ ของไทยในอนาคต.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.

สุภางค์ จันทวานิช, **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ 19. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๔), หน้า ๖๐.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑** กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ สกศ, ๒๕๕๒.

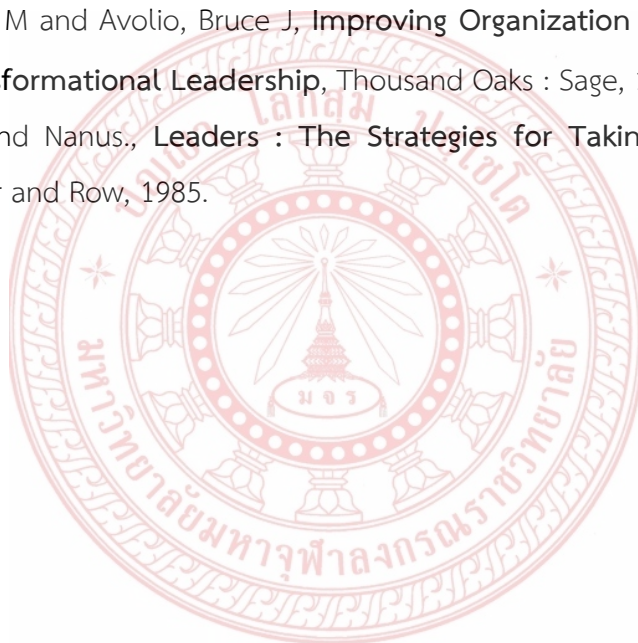
รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **ปริญญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๐), หน้า, ๔๕.

Avolio, B.J. **Full Leadership Development**. California : SAGE Publication, 1999.

Burns, J.M., **Leadership**, New York : Harper & Row, 1978.

Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks : Sage, 1994.

Bennis, W., and Nanus., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, New York: Harper and Row, 1985.





ภาคผนวก ข

การนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์



## กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์

---

### 1. กิจกรรมด้านการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา

- สามารถนำกระบวนการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชา เช่น การบริหารการพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมองค์การ การบริหารองค์การภาครัฐ ในระดับปริญญาตรี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปริญญาโท องค์การและการจัดการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- สามารถนำผลการศึกษาไปสะท้อนข้อมูลให้กับสถาบันการศึกษา องค์การบริหารอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การได้ดี

### 2. กิจกรรมด้านการพัฒนากิจกรรม

- องค์การด้านการบริหาร เช่น สมาคม ชมรม มีส่วนร่วมในสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการ เพื่อเชื่อมโยงให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านวัฒนธรรมอาหารของชุมชน
- นำผลการศึกษาไปบูรณาการระหว่างสถาบันการศึกษา องค์การภาครัฐ และภาคเอกชนที่เป็นแหล่งความรู้ มีการพัฒนารูปแบบกิจกรรม และกระบวนการจัดการเพื่อการพัฒนาความรู้และคุณค่า

### 3. กิจกรรมด้านวิชาการ

- มีการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันการศึกษา องค์การภาครัฐ และภาคเอกชน ได้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้ที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพประสิทธิภาพในการจัดการสถาบันการศึกษา
- สามารถนำผลการศึกษาไปวิเคราะห์ร่วมกับระหว่างนักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการ สถาบันการศึกษา องค์การภาครัฐ และภาคเอกชน หาแนวทางในส่งเสริมการเรียนรู้และการสื่อสารคุณค่าของ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และสามารถยกระดับไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา องค์การภาครัฐ และภาคเอกชน

ภาคผนวก ค

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์



ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้  
และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุ วัตถุประสงค์	โดยทำให้
1. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากเอกสารวิชาการ วารสาร และรายงานการวิจัย ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๔๕ จังหวัดทั่วประเทศ	-ทราบถึงข้อมูล ในด้านบริบท องค์ความรู้และคุณค่าของ ทราบสภาพทั่วไปของแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถาบันการศึกษา	ข้อที่ 1	ทราบถึงข้อมูล ในด้านบริบท องค์ความรู้และคุณค่าของ ทราบสภาพทั่วไปของแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถาบันการศึกษา
2. วิเคราะห์ ข้อมูลในด้าน บริบท องค์ความรู้และคุณค่าทราบสภาพทั่วไป ของแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของสถาบัน การศึกษา	ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูล -ด้านบริบทของพื้นที่ที่ ทำการศึกษา -องค์ความรู้ แนวคิดการ บริหารของสถาบัน การศึกษา -คุณค่าของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิ การเปลี่ยนแปลงในของ สถาบันการศึกษา	ข้อที่ 1	ได้วิเคราะห์ข้อมูล -ด้านบริบทของพื้นที่ที่ ทำการศึกษา -องค์ความรู้ แนวคิดการบริหาร ของสถาบันการศึกษา -คุณค่าของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิการ เปลี่ยนแปลงในของสถาบัน การศึกษา



<p>3. การลงพื้นที่ออกศึกษา/ สังเกต สัมภาษณ์ สันทนา กลุ่มเฉพาะ Focus group Discussion</p>		<p>ข้อที่ 2- 3</p>	<p>ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความ คิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มต่าง ๆ ในประเด็นเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการ-องค์ความรู้ แนวคิดการบริหารของสถาบัน การศึกษา  -คุณค่าของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงในของสถาบัน การศึกษา</p>
<p>4. ข้อเสนอแนะ</p>	<p>ทราบถึงข้อเสนอแนะทั้งใน ส่วนของการวิจัยที่ได้จาก การศึกษาและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์  - ที่สะท้อนรูปแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผล สถาบันการศึกษาต้อง คำนึงถึงบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัว ขับเคลื่อนพันธกิจของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุ เป้าหมายองค์กร  -การส่งเสริมการพัฒนา เปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่ดีที่ มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้อง เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับ</p>	<p>ข้อที่ 1-2-3</p>	<p>ทำให้ได้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทั้งในเชิงการบริหาร และการนำไปประยุกต์ใช้โดย  - สะท้อนวิถีการบริโภคอาหาร พื้นบ้านของ คนในชุมชน ที่ มุ่งเน้นประโยชน์ คุณค่าของ อาหารมากกว่าความอร่อย  -การส่งเสริมให้คนในชุมชน บริโภค เป็นประจำจะช่วยลด ปัญหาการเกิดภาวะความ เจ็บป่วย ของคนในชุมชนได้  -หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร ส่งเสริมและฟื้นฟูภูมิปัญญา พื้นบ้านด้านอาหารเพื่อก่อเกิด กิจกรรมและคงไว้ซึ่งองค์ความรู้ ด้านอาหารพื้นบ้านภาคเหนือ</p>

	<p>บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และแตกต่างปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง-หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร ส่งเสริมและฟื้นฟูภูมิปัญญาพื้นบ้านด้านอาหารเพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมและคงไว้ซึ่งองค์ความรู้ด้านอาหารพื้นบ้านภาคเหนือ</p>		<p>๑. ควรมีหน่วยงานสื่อสารองค์กรตลอดที่มีประสิทธิผล ประสิทธิผล รับผิดชอบเรื่องอบรมถ่ายทอด แนวนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ ไปสู่แก่บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงาน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแนวนโยบายใหม่ๆ หรือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติการทำงานใหม่ๆ ควรจัดสัมมนา หรืออบรมเชิงปฏิบัติ การแบบเข้มข้นเพื่อสื่อสารไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยเร็ว เพื่อประสิทธิผลของภารกิจ</p> <p>๓. ควรมีการฝึกอบรมรับรู้ รับทราบ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย ให้แก่ผู้บริหารที่รับตำแหน่งใหม่ ทุกระดับ ทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ</p> <p>๔. ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ (Walk Rally) เป็นประจำทุกปี เพื่อสร้าง</p>
--	--	--	---

			<p>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย</p> <p>๕. ควรให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาจัดทำหลักสูตรเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษควบคู่กันไป และหลักสูตรใดที่เป็นหลักสูตรภาษาไทยควรมีเนื้อหาบูรณาการความความเกี่ยวข้องกับอาเซียนใหม่มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม</p> <p>๖. ควรมีการวัดผลประเมินผลการทำงานบุคลากรอย่างจริงจังและแจ้งผลการประเมินนั้นให้แก่บุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อให้บุคลากร ได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน</p>
5. รายงานฉบับสมบูรณ์	<p>ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ คือ</p> <p>๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม</p>	ข้อที่ 1-2-3	<p>ได้รายงานการวิจัยที่มีคุณค่าที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ครบทั้ง 3 ข้อ และเป็นแนวทางในการถ่ายทอด</p> <p>-ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายปรับปรุงการ</p>

	<p>สำหรับของสถาบัน การศึกษา</p> <p>๒. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป ของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของสถาบัน การศึกษา</p> <p>๓. เพื่อนำเสนอการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผลของสถาบัน การศึกษา</p>	<p>ปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางการ ตัดสินใจ การแก้ปัญหา การ บริหารงานของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ -ได้ค้นพบรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีการ ใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการ เรียนรู้ใหม่ในบริหารการ เปลี่ยนแปลงในของสถาบัน การศึกษา</p>
--	--	--







รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๑. พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒. พระสุวรรณเมธาภรณ์ ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. พระราชวรมนี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖. พระราชสิงหรมุณี (โสภณ โสภโณ) รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗. พระราชเขมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. พระเทพปัญญาสุธี รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๐. พระมหาสุทัศน์ ตีสสรวาทิ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ  
ผู้อำนวยการกองวิชาการ  
ผู้อำนวยการกองวิชาการ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๑. พระมหาสุเทพ สุพนตฺโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน  
และรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๒. พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๓. พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๔. พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินนฺโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๕. พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๖. พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร                      คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๗. พระมหาไพรัชน์ ธรรมทีโป                    ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๘. พระมหาสุทิตย์ อากาศโร ดร.                ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๙. พระมหาโชวี ทสสนีย์ ดร.                    ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนา  
และบริการสังคม  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๐. พระมหาสาธิต สาธิตโต                        ผู้อำนวยการกองกลาง  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๑. พระมหาศรึทน สมาจาโร                        ผู้อำนวยการกองแผนงาน  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๒. พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ              ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๓. รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่                        ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๔. นายสนิท ไชยวงศ์คต                            ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๕. ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู                        รองคณะบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการ  
หลักสูตรพุทธบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๖. ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง                    ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก พุทธจิตวิทยา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๗. ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก                         หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๘. ผศ.ดร.โกณิษฐ์ ศรีทอง                        หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๙. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์              หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๓๐.ดร.แสวง นิลนามะ                                หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์

### แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

#### เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา THE EFFECTIVENESS CHANGE MANGEMENT OF EDUCATIONAL

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนดังนี้

#### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา..... น. สถานที่.....

ส่วนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๑. ท่านคิดว่าผู้บริหารหรือผู้นำควรแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง  
จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๑ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง : การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ : การสร้างวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การสร้างบารมี

๑.๓ การสร้างแรงบันดาลใจ : กระตุ้นให้เกิดความสนใจ แสดงความเชื่อและยอมรับใน  
วิสัยทัศน์ การสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่า

๑.๔ การกระตุ้นทางปัญญา : ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข ความคิดสร้างสรรค์

๑.๕ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล



๒. ท่านคิดว่าสภาพทั่วไปของการบริหารงานให้บรรลุเป้าวัตถุประสงค์ นโยบาย ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอะไร

๒.๑ ด้านการบริหารงานทั่วไป

๒.๒ ด้านการบริหารงานวิชาการ

๒.๓ ด้านการบริหารงานวิจัย

๒.๔ ด้านการบริหารการเงิน

๒.๕ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓. ท่านคิดว่าหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยอะไรบ้าง และนำมาใช้อย่างไร

๔.๑ ปาปนิกรกรรม

๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล นักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ความชำนาญในการใช้ความคิดคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิภูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง ฟังพาทอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีนักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

๔. ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา

ควรลักษณะอย่างไร มีรายละเอียดอย่างไรบ้าง

๕. ท่านมีข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆหรือไม่

ขอกราบขอบพระคุณ/ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิง/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ภาคผนวก จ

## ภาพกิจกรรมดำเนินการวิจัย

สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระราชเชมมากร ผศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ พระเมธีธรรมจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช



สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,





สัมภาษณ์ พระมหาสุทิตย์ อากาศโร ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ พระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระครูปลัดสุวัฒนบัณฑิตคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





สัมภาษณ์ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ เอกภัทร อภินนโท คณบดีคณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ติสสรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรักษาการ ผู้อำนวยการกองวิชาการ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน และรักษาการผู้อำนวยการ  
สำนักงานตรวจสอบภายใน



สัมภาษณ์ พระมหาสาธิต สาธิโต ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ พระมหาไชว์ ทสฺสนิโย ดร. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระมหาศรีทน สมาจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,

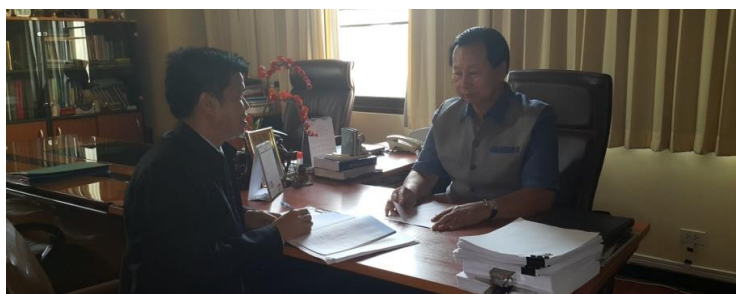


สัมภาษณ์ รศ.ดร.วิชัย วงศ์ใหญ่ ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,





สัมภาษณ์ นายสนิท ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู รองคณะบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครื่อง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โกนิญฐ์ ศรีทอง หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,







สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



สัมภาษณ์ พระราชวรผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนคณะครุศาสตร์

สัมภาษณ์ ดร.แสวง นิลنامه หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,



กำหนดการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)  
งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”

“The model of effective change management of Thai Buddhist”

นายรัฐพล เย็นใจมา

นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดำเนินการโดย ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ วันจันทร์ ที่ ๒ มีนาคม ๒๕๕๘

ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๑. พระมหาสม กลยาโณ, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาสังฆวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระมหาดำรง สิริคุตโต ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทั้งโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖. นายหัตถุภรณ์ แก่นท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗. อาจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภษร รองคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. รศ.ดร.สมาน งามสนิท ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญด้านสถาบันอุดมศึกษา
๙. นายวัชชัย สมอเนื่อ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนงบประมาณ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ภาพ กิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.



นำเสนองานวิจัย ในที่ประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ

## ภาคผนวก ฉ





## แบบสรุปโครงการวิจัย

สัญญาเลขที่ MCU 25 610758162

ชื่อโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา

หัวหน้าโครงการ ดร.รัฐพล เย็นใจมา

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0860510062 โทรสาร. 035 248 000 Email : y\_rattapon@yahoo.com

กระแสรูปการเปลี่ยนแปลงทุกแห่งหนและเป็นความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กมีวรรณกรรมมากมายที่กล่าวถึงองค์การที่ต้องการความอยู่รอดและประสพผลสำเร็จในโลกสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกระบวนการซึ่งประกอบด้วยการตรวจสอบแผนและการกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่เฉพาะองค์การขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องการการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยการปรับตัวในด้านต่างๆทั้งโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานเทคโนโลยีหรือบุคลากรเพื่อให้องค์การเจริญเติบโตและพบกับสิ่งท้าทายใหม่ๆการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะต้องมีประสิทธิภาพโปร่งใส และเปิดเผย ดังนั้นผู้นำจะต้องใช้ความพยายามและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาตามที่ กล่าวไว้ว่าผู้นำต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องทำการตรวจสอบระดับความรุนแรงและการตอบสนองขององค์การที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสามารถวางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในวงการคณะสงฆ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากขึ้น โดยได้มีการจัดการศึกษาสมัยใหม่เพิ่มขึ้นอีก ไม่เหมือนสมัยดั้งเดิมที่เน้นอยู่เฉพาะการศึกษาแผนกนักธรรมและภาษาบาลีเท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนมาเป็นระบบการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาปริยัติธรรมสายสามัญ และ มหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาขึ้นไป เพื่อเน้นให้พระสงฆ์มีความสมบูรณ์ทางความรู้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเน้นในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวต่างประเทศด้วย

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อความ

เปลี่ยนแปลงของสังคมไทย โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สังคมของความเป็นวัตถุนิยม สังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤติด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงมาก ดังนั้น

อุดมศึกษาไทยในช่วงปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติ และขั้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่นโดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตรากำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานสามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเองและเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ซึ่งมีกลยุทธ์การเงิน และพระราชบัญญัติอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ของคณะสงฆ์ไทย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของของสถานบันการศึกษา ว่าควรจะมีการดำเนินงานเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเชิงบริหารด้านใดบ้าง มีแนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของของสถานบันการศึกษาได้บ้าง และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของของสถานบันการศึกษาบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการศึกษาที่มีการแข่งขันสูงจะเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยและองค์ความรู้ที่ค้นพบจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการในการบริหารจัดการของสถานบันการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ในภาวะความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

#### วัตถุประสงค์โครงการ

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับของสถานบันการศึกษา
๒. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา
๓. เพื่อนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานบันการศึกษา

## ผลการวิจัย

**การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา** พบว่า สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยึดแนวนโยบายการบริหารจากส่วนกลางเป็นหลัก ทำให้พบปัญหาการทำความเข้าใจแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ซึ่งการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเรียกว่าเป็นแนวใหม่ก็ว่าได้ ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้พุทธศักราช ๒๕๔๐ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การทั่วไป บุคลากร การเงิน การวิชาการ การวิจัย ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้กรมมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ (Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางการบริหารเก็บรวบรวมข้อมูลโดยค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วิชาการ แหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทั้งจากเอกสารพิมพ์เผยแพร่และแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ มาโดยตลอด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของในห้วงเวลานั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมีการเชื่อมโยงกับการศึกษาพระพุทธศาสนาและพระไตรปิฎกมาโดยตลอด รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**จุดเด่นภาพรวมของมหาวิทยาลัย** ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เกิดความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจด้านต่างๆของสถาบัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ สถาบันมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของพุทธศาสนิกชนและผู้สนใจ โดยการเปิดการสอนหลักสูตรอภิปรัชญาและวิปัสสนาภาวนา เช่น ฝ่ายอภิปรัชญาโศติกะวิทยาลัย และวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีศรัทธารวมจิตใจเป็นพุทธ พร้อมจะทุ่มเทเสียสละ



เพื่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีปัจจัยด้านโครงสร้างระบบสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะรองรับการพัฒนา และการขยายตัวในอนาคต ๗. มีศาสตร์เฉพาะสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง มีสิ่งสาริมทรัพย์ที่ใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้อย่างเพียงพอให้กับมหาวิทยาลัย

### จุดที่ควรพัฒนาภาพรวมของมหาวิทยาลัย บุคลากรขาดการส่งเสริมทักษะความรู้

ความสามารถในการบริหารระบบสารสนเทศ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรที่มีวุฒิตรงสายงานปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีคู่มือภาระงานที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง พัฒนาระบบสารสนเทศ/ฐานข้อมูลด้านต่างๆให้ทันสมัยและเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินการ การมีวิทยาลัย/ห้องเรียนเครือข่ายกระจายในภูมิภาคต่างๆมหาวิทยาลัยจึงควรมีมาตรการ/ระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการและผลผลิตในด้านต่างๆ ตามพันธกิจให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ควรจัดหาอาจารย์ต่างประเทศบรรจุเป็นอาจารย์ประจำเพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่แสดงถึงความรู้ความชำนาญ เผยแพร่ใน Website เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศักยภาพเชิงวิชาการของคณาจารย์ เพื่อนำมาซึ่งชื่อเสียงในวงวิชาการและวิชาชีพ ควรส่งเสริมคณาจารย์ในการศึกษาต่อเพื่อยกระดับความรู้โดยให้เข้าศึกษาจากสถาบันที่หลากหลายทุกภูมิภาคของโลกรวมทั้งรับคณาจารย์ภายนอกเพื่อให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ ใช้อสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ผู้วิจัย พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่<sup>1</sup>มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน สรุปได้ดังนี้ ๑) ด้านการบริหารงานทั่วไป ๒) ด้านการบริหารงานวิชาการ๓) ด้านการบริหารงานวิจัย ๔) ด้านการบริหารงานการเงิน ๕) ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยทั่วไปมีลักษณะที่เด่น คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกมุ่งที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญ ได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบทบาทสำคัญในการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อยกระดับจิตใจและพัฒนาสังคม พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาระดับชาติและนานาชาติ มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ควรพัฒนาด้านการจูงใจให้บุคลากรน่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



**นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา** พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา มีองค์ประกอบ มี ๕ องค์ประกอบ ๑. รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ๔. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ผู้วิจัยเห็นว่าควรเน้นที่บุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายองค์กรเกิดการพัฒนาทำให้เกิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล เป็นสิ่งเชื่อมโยง ยึดโยงเป็นบทที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของอาหารพื้นบ้าน ความสัมพันธ์ของคนกับธรรมชาติ คนกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่มองไม่เห็นรวมถึงบรรพบุรุษที่ล่วงลับไปแล้ว

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา มี ๕ รูปแบบ ๑. รูปแบบการสื่อสารทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ๒. รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๓. รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญาแก้ปัญหา ๔. รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ๕. รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้ง ๕ รูปแบบนี้มีหลักพุทธธรรมเป็นองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. จักขุมา ๒. วิธูโร ๓. นิสสยสัมปโน ผู้วิจัยขออธิบายรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยสังเขป ดังนี้

### ๑) รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change : UC)

มีความตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร การยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาภาวะผู้นำงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### ๒) รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II )

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรการนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่ภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วน การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ ภาวะผู้นำงานของบุคลากรนำโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหาร การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อกัน การมีกลไกสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่สมาชิก การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูล

และสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำงาน การเสริมพลังอำนาจบุคลากรในภาวะผู้นำงาน การมีความโปร่งใสในภาวะผู้นำ จริตใจและรักษาความลับ การให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากร และการบูรณาการความชอบการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคคลากรกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก การทำในสิ่งที่พูดและแสดงจุดยืนให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ การยึดมั่นใจคำสัญญาที่ให้ไว้กับทุก ๆ ส่วน การขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ดำเนินวิถีชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในภาวะผู้นำตน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันภาวะผู้นำงาน การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ

### ๓) รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM )

การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การ การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การมีระบบให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่อง การสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดแนวทางภาวะผู้นำร่วมกันของสมาชิกและเครือข่าย การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง การยึดมั่นใจหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิก และองค์การ การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกคน การรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายนอก การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทาง การปรับปรุง การให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพใน การตัดสินใจ การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

### ๔) รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

การเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การเชื่อว่าปัญหามีแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิม โดยใช้วิธีการใหม่ การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญห และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยน การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ การวิจัยยังเน้นความ

เป็นเลิศเฉพาะทาง บูรณาการพระพุทธศานากับศาสตร์สมัยใหม่มากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ

### ๕) รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized Consideration : IC)

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ให้ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จการและการอุปถัมภ์ความชอบ วิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ พัฒนาตนเองให้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธภาวะผู้นำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

### ๖) พุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบเพื่อควมมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสงฆ์

หลักพุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบเพื่อควมมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศานากับภาวะผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เก่งคน เก่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส อบอุน และเป็นมิตร ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. จักขุมา ๒. วิธโร ๓. นิสสยสัมปันโน อธิบายโดยสังเขปดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ ๑ **จักขุมา** การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศมีวินัยในการทำงาน

องค์ประกอบที่ ๒ **วิธโร** มีปัญญาฉลาดแหลมคมมีองค์ความรู้มีกฎเกณฑ์มีความสามารถมรทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความยืดหยุ่นกับการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมคำนึงถึงความสามารถของบุคคล

องค์ประกอบที่ ๓ **นิสสัยสัมปันโน** มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี เมตตากรุณา ยุติธรรม  
จริงใจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร  
มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร วางตัวเหมาะสม เสมอต้น  
เสมอปลาย ปรับตัวได้ตามสถานการณ์

สรุปผู้วิจัยนำแนวคิดมาสร้างเป็นรูปแบบ (B-TL: MPDEL) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศ กับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มี  
ความหลากหลาย และแตกต่างปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป ที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการ  
เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้าง  
ความสัมพันธ์ในเรื่องอื่นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน  
ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการสร้าง  
วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ

B ได้แก่ Buddhamma

TL ได้แก่ Transformational Leadership

คำอธิบายแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑) Buddhamma หมายถึง พุทธธรรมที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี  
ประสิทธิผลมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

- ๑ จักขุมา การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มุมมองใหม่ มีความมุ่งมั่นใน  
การทำงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศมีวินัยในการทำงาน
- ๒ วิรูโร มีปัญญาฉลาดแหลมคม มีองค์ความรู้มีกฎเกณฑ์ มีความสามารถ มร  
ทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นในการ  
ทำงาน มีพัฒนาทักษะและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความชำนาญเฉพาะทาง มีความ  
ยืดหยุ่นกับการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสามารถของบุคคล
- ๓ นิสสัยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี เมตตากรุณา ยุติธรรมจริงใจ มี  
ความมั่นใจในตัวเอง มีจิตอาสา เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร
- ๔ มีความสามารถในการประสานงานดี มีบุคลิกอบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร  
วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ปรับตัวได้ ตามสถานการณ์

๒) Transformational Leadership หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์  
ประกอบ ๕ ประการ ย่อว่า U 4Is

๑. Understanding Change : UC รูปแบบทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
๒. Idealized Influence : II รูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



<p>๓. Inspiration Motivation : IM</p> <p>๔. Individualized Consideration :IC</p> <p>๕. Intellectual Stimulation : IS</p>	<p>รูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>รูปแบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา</p>
<p><b>การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์</b></p> <p>1. วัด องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชนที่เป็นแหล่งความรู้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษาได้มีการพัฒนารูปแบบกิจกรรม และกระบวนการจัดการเพื่อการพัฒนาความรู้และคุณค่าของสถานบันการศึกษา</p> <p>2. วัด องค์กรภาครัฐ สถานบันการศึกษาที่เป็นแหล่งความรู้มีแนวทางในส่งเสริมการเรียนรู้และการสื่อสารคุณค่าของสถานบันการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและจริยธรรมทางสังคมและสามารถยกระดับไปสู่การพัฒนากาย จิตใจและสังคม</p> <p>3. วัด องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ได้มีทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษา และพัฒนาคุณภาพชีวิตและจริยธรรมทางสังคมของชุมชน ในการจัดการวัฒนธรรมทางอาหารอันเป็นมรดกของชุมชนและสังคม</p> <p>4. องค์กรด้าน สถานบันการศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำเอารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานบันการศึกษาไปพัฒนา องค์กร</p>	
<p><b>การประชาสัมพันธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตีพิมพ์บทความเผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสาร TCI ฐาน 1 เพื่อความเชื่อถือของนักวิชาการ</li> <li>- มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานวิจัยทางอินเทอร์เน็ต</li> <li>- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ระบบเครือข่าย Social network (Facebook , Line) เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการการประชาสัมพันธ์ของสถานบันการศึกษาให้สามารถรับรู้ได้ทันทั่วทั้งที่</li> <li>- ส่วนการประชาสัมพันธ์ทางสิ่งพิมพ์อื่นๆ</li> </ul>	

## ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ -

นามสกุล : ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา

เกิดวัน/เดือน/ปี : ๑๓ มีนาคม ๒๕๑๑

ภูมิลำเนาเดิม : บ้านเลขที่ ๒๖ หมู่ที่ ๘ ต.จอมจันทร์ อ.เวียงสา จ.น่าน

ที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ ๗๐/๔๒๘ หมู่ ๔ ตำบลบางแม่นาง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. ๒๕๓๑ สอบได้นักธรรมชั้นเอก สำนักเรียนคณะจังหวัดชลบุรี
- พ.ศ. ๒๕๓๓ สอบได้ ปธ. ๔ สำนักเรียนคณะจังหวัดชลบุรี
- พ.ศ. ๒๕๓๓ สอบได้มัชฌิมมอภิศธรรมเอก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สำนักเรียนวัดเขาพุทธโคดม จ.ชลบุรี

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. ๒๕๔๑ สำเร็จปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.)  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มจร (รุ่น ๔๓)
- พ.ศ. ๒๕๔๘ สำเร็จปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.บ.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จาก มจร
- พ.ศ. ๒๕๔๑ บัณฑิตทดลองปฏิบัติงานสังกัดกองแผนงาน มจร
- พ.ศ. ๒๕๔๒ เจ้าหน้าที่ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  
สังกัดกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๔๓ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป บริษัท มูทเทอร์อุโนโซน จำกัด  
รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำพระไตรปิฎก เอกสารวิชาการ  
ทางพระพุทธศาสนา จัดทำเป็นฉบับ CD ROM
- พ.ศ.๒๕๔๔-๒๕๔๕ ฝ่ายการตลาดเขตกรุงเทพฯ บริษัทยามม  
ตราไปยเซีย โกลด์โปรดักส์ จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๔๖ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ และผู้ช่วย  
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดขาย มหาจุฬาบรรณาคารมจร
- พ.ศ.๒๕๕๒- ปัจจุบัน -เป็นอาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๔๖- ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้จัดการมหาจุฬาบรรณาคาร

ติดต่อโทรศัพท์ : มือถือ ๐๘๖-๐๕๑๐๐๖๒

e-mail : e-mail : y\_rattapon@yahoo.com