บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยที่ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ในการนำเสนอผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 นโยบายการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวคิดและนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาไปเป็นสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ สัมฤทธิผล การหลอมรวมมหาวิทยาลัยปัญหาอุปสรรค

ตอนที่ 2 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

2.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

2.2 แนวคิดทฤษฎีหลักธรรมาภิบาลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม (คน เงิน วัสดุ วิธีปฏิบัติ)

2.4 วัฒนธรรมองค์การต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

2.5 แนวคิดของการสื่อสารในองค์การ

2.6 สัมฤทธิผลการหลอมรวมและประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยนครพนมในอดีตและปัจจุบัน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

ตอนที่ 1 นโยบายการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวคิดและนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาไปเป็นสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ปัญหาอุปสรรค

แนวคิดและนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาไปเป็นสถาบันอุดมศึกษา แนวคิดการหลอมรวมสถานศึกษาในต่างประเทศและในประเทศ ในด้านปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลการหลอมรวม ปัญหาอุปสรรคการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ผลดีผลเสียของการหลอมรวม ยุบรวม หรือยกฐานะ และมาตรการและวิธีดำเนินการหลอมรวมยุบรวมหรือยกฐานะ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัย ปัญหาความต้องการของมหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจบริบทของการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยหลอมรวมเกิดสัมฤทธิผล ได้ศึกษาดังนี้

1.1 นโยบายการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้ศึกษาดังนี้

1.1.1 พัฒนาการ นโยบายและแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ในอดีตในปี พ.ศ. 2502 มีนโยบายให้มีการโอนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในกระทรวงต่าง ๆ มาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร ต่อมาในปี พ.ศ. 2514 จัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นทบวงอิสระบริหารจัดการตนเอง ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความรับผิดชอบดูแล กำกับ มหาวิทยาลัยของรัฐและกำหนดแผนการพัฒนาการอุดมศึกษา

1.1.2 แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การบริหารของคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีความรับผิดชอบดูแล กำกับมหาวิทยาลัยของรัฐและกำหนดแผนการพัฒนาการอุดมศึกษา ในรูปแบบแผนระยะยาว 15 ปี ในช่วงปี 2559 นี้ อยู่ในแผนระยะยาวอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาระบบอุดมศึกษา มีทิศทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มหาวิทยาลัยมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและประเทศแตกต่างตามกลุ่มมหาวิทยาลัยที่จัดไว้ โดย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551) ได้จัดกลุ่ม (Category) ดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยวิจัยและมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาให้บริการในพื้นที่ มหานครและเมืองหลัก รับนักศึกษาวิทยาศาสตร์มากกว่าสังคมศาสตร์ 2. มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและประเทศทางด้านอุตสาหกรรม 3. มหาวิทยาลัยสี่ปี มหาวิทยาลัยศิลปะศาสตร์ มีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและประเทศ ต่อองค์กรปกครองท้องถิ่น การผลิตและธุรกิจภูมิภาค การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. วิทยาลัยชุมชน ผลิตระดับอนุปริญญา โดยมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและประเทศ สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน ดูแลแรงงานนอกภาคการเกษตร เรียนรู้ตลอดชีวิต มีพื้นที่บริการในระดับจังหวัดและอำเภอ

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่นี้ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะเฉพาะของสถาบันการศึกษา ได้แก่ ปรัชญา ความมีเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ปรับระบบการทำงาน มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาที่เรียกว่าการประกันคุณภาพ ซึ่งมีการประเมินคุณภาพจากภายนอก เป็นผลให้มหาวิทยาลัยต้องตรวจสอบตนเองทั้งระบบ โดยการวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak ness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threat) เนื่องเพราะมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์การเพื่อรองรับการตรวจสอบขององค์กรภายนอก ดังนั้นมหาวิทยาลัยทุกแห่งจึงต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารจัดการ

1.1.3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปี 2559 มีอำนาจในทางกฎหมายดังนี้ ให้มีอำนาจในการศึกษาวิเคราะห์วิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอุดมศึกษา จัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ ดำเนินงานตามพันธสัญญาที่เป็นไปตามข้อเสนอตกลงระหว่างประเทศ วิเคราะห์ หลักเกณฑ์ และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร สรรหางบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชนตามหลักเกณฑ์ เสนอแนะการจัดตั้งยุบรวม ปรับปรุงและยกเลิกสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

1.1.4 นโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายหลอมรวมสถานศึกษา เป็นสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทยมีการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ เกิดขึ้นด้วยพระปรีชา

สามารถในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงเห็นว่าการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาเศรษฐกิจ ชีวิตความเป็นอยู่ ของพลเมือง

นโยบายของรัฐบาลที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษานำไปปฏิบัตินโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายหลอมรวมสถาบันการศึกษาในระยะเริ่มต้นของการศึกษาขั้นอุดมศึกษา เป็นผลสำเร็จสามารถออกพระราชบัญญัติหลอมรวมสถาบันการศึกษาในจังหวัด 2 จังหวัดได้สำเร็จเป็นครั้งแรกใน ปี พ.ศ. 2548 ได้แก่ การหลอมรวมสถาบันการศึกษาในจังหวัดนราธิวาส 4. สถาบัน ไปเป็นมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในจังหวัดนครพนมไปเป็นมหาวิทยาลัยนครพนมในปีเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเปิดโอกาสแก่ประชาชนในจังหวัดให้ได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นมหาวิทยาลัยในการจัดการศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาในท้องถิ่นเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านประวัติและความเป็นมาในการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนราธิวาสและจังหวัดนครพนม ไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาจึงเกิดความคิดว่า การหลอมรวมสถาบันการศึกษาที่มีอยู่แล้วในจังหวัดนั้นก็จะสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้นทุนต่ำเนื่องจากมีอาคาร สถานที่ บุคลากร อาจารย์ อยู่แล้ว สามารถทำได้โดยไม่ขัดต่อปรัชญาการศึกษาและภารกิจของสถาบันการศึกษาเดิม การบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่โดยการหลอมรวมนี้ ถือเป็นรูปแบบใหม่ในการบริหารจัดการ มีการดำเนินการให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวการณ์ของประเทศ เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาระดับการศึกษาของท้องถิ่นและประเทศเพื่อนบ้านการหลอมรวมด้านการศึกษาที่สำคัญในจังหวัดนราธิวาส มีสถาบันการศึกษา 4 สถาบัน คือ วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส และวิทยาลัยการอาชีพตากใบ ถูกหลอมรวมโดยมีการออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พุทธศักราช 2548 เรียกมหาวิทยาลัยนี้ว่า มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จัดการศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษาและอาชีวะศึกษา พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 14 ก เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2548

ส่วนจังหวัดนครพนมได้มีสถานศึกษาที่หลอมรวมตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ. 2548 ระยะแรก 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยาเขตนครพนม วิทยาลัยเทคนิคนครพนม วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครพนม ราชกิจจานุเบกษา (2548) ระบุวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนว่า “เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการอุดมศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบริบทมหาวิทยาลัยนครพนม

1.1.5 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการหลอมรวมยุบรวมสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้รับมอบหมายนโยบายจากการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบว่า การจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใหม่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความซ้ำซ้อน การขาดคุณภาพและประสิทธิภาพ ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีอยู่ สามารถรองรับนักศึกษาในปัจจุบันได้ และในอนาคตนักศึกษามีแนวโน้มลดลง จึงไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐเพิ่มขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบในหลักการร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายฯ โดยการหลอมรวม ยุบรวมสถาบันอุดมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ โดยให้กระทรวงศึกษาธิการรับความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย ประธานกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน กพร. และฝ่ายเลขานุการการร่วมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐไปประกอบการพิจารณาดำเนินการ ทั้งนี้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใหม่ให้ใช้แนวทางการหลอมรวม ยุบรวมสถาบันอุดมศึกษาเป็นนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้แจ้งแก่ทุกมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความรับผิดชอบดูแลด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา การหลอมรวมสถานศึกษาไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นอีกหนึ่งนโยบายของรัฐบาล ที่ได้มีการออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาส พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม ตามมติของคณะรัฐมนตรี ผ่านความเห็นชอบของสภานิติบัญญัติในปี พ.ศ. 2548 ถือเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เกิดขึ้นจากการหลอมรวมครั้งแรก ต่อมารัฐบาลมีนโยบายให้ใช้แนว

ทางการหลอมรวม ยุบรวม สถาบันอุดมศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอสืบเนื่องจากการประชุมคณะกรรมการการอุดมศึกษาเมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2554 ได้ให้ความเห็นชอบของข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการหลอมรวม ยุบรวมสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการอุดมศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคมอย่างแท้จริง ได้มีการนำเสนอขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการหลอมรวม ยุบรวมสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยประจำจังหวัดหลายแห่ง ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ บัลลังก์ โรหิตเสถียร (2554) ระบุมีดังนี้ 1. การจัดมหาวิทยาลัยที่จังหวัดชุมพร เสนอโดยจังหวัดชุมพร เป็นการหลอมรวมสถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ วิทยาเขตชุมพรกับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมชน 2. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยภาคใต้ตอนบน ณ จังหวัดสุราษฎร์ธานีเสนอโดยจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการหลอมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 3. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เสนอโดยจังหวัดตาก เป็นการยุบรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตตากกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศูนย์อุดมศึกษาแม่สอดซึ่งปัจจุบันขอเปลี่ยนเป็นการยกฐานะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดตากขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช 4. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เสนอโดยจังหวัดกาฬสินธุ์ หลอมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์กับมหาวิทยาลัยราชเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์เป็นมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 5. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยระยอง เสนอโดยจังหวัดระยอง เป็นการยุบรวมมหาวิทยาลัยเทคนิคบ้านค่ายและวิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด 6. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยของฝั่งทะเลอันดามัน เสนอโดยจังหวัดกระบี่ เป็นการหลอมรวมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิทยบริการกระบี่กับสถาบันพลศึกษาวิทยาลัยเขตกระบี่และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีกระบี่เมื่อร่างนโยบายประกาศใช้ กระทรวงศึกษาธิการจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐใหม่ต่อไปด้วย สาระสำคัญของข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยหลอมรวม ยุบรวม สถาบันอุดมศึกษาครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการอุดมศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพ

ผู้วิจัยสามารถสรุป การหลอมรวม (Amalgamation) ได้ว่า หมายถึง การนำเอาสถาบันการศึกษาทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้กันมารวมเป็น

สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ภายใต้ชื่อสถาบันเดียวกัน ส่วน การยุบรวม (Merging) นั้น หมายถึง การรวมเอาสถาบันการศึกษาที่มีลักษณะสาขาวิชาคล้ายกันหรืออยู่ภายใต้สังกัดเดียวกันเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่รัฐบาล สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้ร่วมกัน

1.1.6 แนวคิดการบริหารจัดการการอุดมศึกษา แนวคิดการบริหารจัดการการ อาชีวศึกษาในระบบอุดมศึกษา

1.1.6.1 แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย ได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาจากโลกาภิวัฒน์ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการเรียนรู้ รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ความเป็นอิสระทางวิชาการ ไพฑูรย์ สินสารัตน์ (2546 , หน้า 32) ได้สรุปความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ มีประเด็นสำคัญที่เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ 9 เรื่องได้แก่ 1.ภารกิจใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดโอกาสให้เรียนระบบยืดหยุ่น เติบโตพัฒนา เลื่อนฐานะทางสังคม 2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาและเปิดโอกาสทางการศึกษา ร่วมมือตั้งแต่พ่อแม่ โรงเรียน นักเรียน ชุมชน ในการพัฒนาระดับการศึกษา 3. ส่งเสริมให้ดำเนินการวิจัยอย่างเต็มที่และจริงจัง ช่วยพัฒนาสังคมทั้งด้านวัฒนธรรมสังคม และเศรษฐกิจ เสริมสร้างวิจัยด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีคู่กับด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ 4. การส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ ยึดจริยธรรมหลักวิชาและสติปัญญา รับผิดชอบต่อปัญหาและจริยธรรม วัฒนธรรม และสังคม 5.การเน้นตัวผู้เรียน การคิดสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์ในสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เน้นผู้เรียนเป็นหลักใหญ่ เน้นความหลากหลาย วิธีการ การปฏิบัติ และวิธีการให้ข้อมูล รวมถึงความร่วมมือกับชุมชนและสังคม ควรเรียนจากประสบการณ์จริง คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ วิเคราะห์ วิจารณ์ปัญหาทางสังคม 6. ความสัมพันธ์กับโลกของงาน ความสอดคล้องกับชุมชนและสังคม 7. คุณภาพการประเมินและวางแผนระยะยาว การประเมินคุณภาพภายในและภายนอก 8. ให้ความสนใจกับบุคคลและเทคโนโลยี อาจารย์ต้องรับการส่งเสริมให้เป็นเลิศทางการวิจัยและการเรียนการสอน ส่งเสริมให้พัฒนาถึงขีดสุดด้วยระบบการศึกษาที่เหมาะสม โดยเฉพาะเทคโนโลยี 9. สร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการและการเงิน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระในการบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โปร่งใส

1.1.6.2 แนวคิดการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในระบบการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าจะมีผู้เข้าศึกษาในระดับอาชีวศึกษาลดลงอย่างรุนแรงจากร้อยละ 17 ในปี พ.ศ. 2548 เหลือร้อยละ 8 ในปี พ.ศ. 2558 หากไม่มีนโยบายมารองรับจูงใจให้เยาวชนเหล่านี้สนใจตลาดแรงงานสังคมมีความขาดแคลนผู้จบอาชีวศึกษาจำนวนมาก การแก้ปัญหาค่านิยมของผู้เรียนเป็นเรื่องที่แก้ไขยาก อุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนากลไกที่ยืดหยุ่น ที่เอื้อให้ผู้เรียนคงอยู่ในภาคอาชีวะมากที่สุดควรจัดให้มีการเรียนการสอนต่อยอดของคนกลุ่มนี้ในอุดมศึกษาแนวทางการพัฒนารอยต่อระหว่างอาชีวศึกษากับการศึกษาระดับอื่นการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นการศึกษาที่มีผลกระทบต่ออุดมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพจะส่งต่อคุณภาพไปยังอุดมศึกษา ผลจากการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษามีแนวโน้มลดลง เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งภาคการผลิต ภาครัฐจึงเร่งสร้างกลไกที่ชักจูงให้นักเรียนหันไปเรียนอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งป้อนตลาดแรงงาน โดยเร่งผลิตกำลังคนระดับอาชีวศึกษาโดยตั้งเป้าปรับฐานการผลิตทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คาดว่าความสำเร็จของการเพิ่มนักเรียนอาชีวศึกษา จะเกิดควบคู่กับการลดจำนวนของผู้เข้าเรียนอุดมศึกษา หากกลไกคัดเลือกสามารถคัดสรรเด็กเหมาะสม อาชีวศึกษาจะมีนักเรียนที่มีความถนัดทางการปฏิบัติจริงในขณะที่อุดมศึกษาจะได้นักเรียนที่มีฐานวิชาการ

สรุปสถาบันอุดมศึกษาควรมีนโยบายเปิดให้ผู้จบอาชีวศึกษาสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ ด้วยความยืดหยุ่น ประกอบอาชีพได้ต่อไป ไม่ต้องทิ้งงานทิ้งอาชีพ มีหลักการสำคัญ คือ 1. ศึกษาในเงื่อนไขเวลาที่ไม่รีบเร่ง ไม่ผูกมัดนักศึกษาที่ทำงานหาเลี้ยงชีพเองและอาจต้องดูแลครอบครัว ไม่กำหนดว่าต้องเรียนสำเร็จในเวลาอันสั้นต่างจากระบบการศึกษา 4 ปีที่ผู้เรียนไม่มีความรับผิดชอบอื่น ในชีวิตนอกจากการเรียน 2. มีการสะสมหน่วยกิตขั้นทำนองธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) เป็นพันธกิจของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของมหาวิทยาลัยไปในตัว

1.2 แนวคิดและนโยบายการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศและปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลแนวคิดการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

Grant & Kay Harman (อ้างถึงในจงใจ เตโช,2555, หน้า 77) ได้อธิบายนโยบายการหลอมรวมสถาบันในระดับอุดมศึกษาเข้าด้วยกันการหลอมรวม (Amalgamation) มุ่งหวังให้มีการสอนหลากหลายสาขาขึ้นในพื้นที่ที่ไม่มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ โดยการหลอมรวมสถาบันการศึกษาขนาดเล็กที่เปิดสอนในสาขาวิชาเฉพาะที่แตกต่างเข้า

ด้วยกัน เช่น การหลอมรวมสถานศึกษา 3 แห่งให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียว ได้แก่ การหลอมรวม UniversityCollege BristolกับBristol Medical College และ Merchant Ventures Technical Collegeเข้า ด้วยกันเป็นมหาวิทยาลัยBristol สมบูรณ์แบบ การหลอมรวมไม่ใช่เฉพาะมหาวิทยาลัยที่สอนระดับอุดมศึกษาเท่านั้น ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ก็หลอมรวมสถาบันฝึกอบรมเข้าด้วยกันสามารถลดจำนวนลงจาก 350 แห่ง เหลือเพียง 58 แห่ง ประเทศออสเตรเลียเป็นอีกประเทศที่มีการหลอมรวม ซึ่งบางแห่งเกิดจากมีปัญหาทางการเงิน ในแถบเอเชียประเทศที่มีการหลอมรวม คือ ประเทศเวียดนามและจีนเช่นกันซึ่งในจีนสามารถลดจำนวนมหาวิทยาลัยจาก 207 แห่งเหลือเพียง 84 แห่ง ความสำเร็จในการหลอมรวมสามารถทำให้เกิดความเข้มแข็งในด้านบริหารจัดการ หรือด้านวิชาการ แต่บางกรณีมีความแตกแยกขัดแย้งจากความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย

1.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศมีเงื่อนไขความสำเร็จของการหลอมรวมที่ใช้เวลานานมาก และมีอุปสรรคที่แตกต่างกันไป รายงานการศึกษาการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มีดังนี้ มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University of Colorado:UC) เป็นการหลอมรวมเพื่อให้โอกาสในการแข่งขัน โดยหลอมมหาวิทยาลัยโคโรลาโดที่เมืองเดนเวอร์ กับศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพแห่งมหาวิทยาลัย โคโรลาโดมีสัมฤทธิผล นำไปสู่เป้าหมายใหม่ในการจัดการเรียนการสอนให้โอกาสแข่งขัน พัฒนาชุมชน เปิดโอกาสทางการศึกษาแก่คนในพื้นที่ การวิจัย สร้างงานในพื้นที่ การทำงานร่วมศาสตร์ ข้ามศาสตร์ เข้าถึงแหล่งเงินทุน มีผลกระทบทางบวกต่อเศรษฐกิจของเมืองโคโรลาโด สามารถดึงดูดคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาที่มีคุณภาพกลายเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมีเอกลักษณ์มีลักษณะของมหาวิทยาลัยวิจัย (Urban Research University) ที่นำไปสู่การบริการผู้คนที่อยู่ในเมืองเดนเวอร์และรัฐโคโรลาโดคณะกรรมการการศึกษาการหลอมรวมมหาวิทยาลัยโคโรลาโด (สัมพันธ์ พันธ์พฤกษ์และคณะ,2551, หน้า50-53) กล่าวว่า การหลอมรวมมหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University of Colorado : UC) สามารถขยายโครงการเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการวิจัยนับเป็นโอกาสดีที่ไม่เคยมีมาก่อนกว่า 20 ทศวรรษเป็นการหลอมศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ และวิทยาเขต Fitzsimons รวมเอาเอกลักษณ์แต่ละมหาวิทยาลัย สร้างศักยภาพที่เข้มแข็งมากขึ้นมากกว่าระบบมหาวิทยาลัยทั้งหมดในมหาวิทยาลัยโคโรลาโด มีการเพิ่มการทำงานข้ามศาสตร์ กระตุ้นให้เข้าถึงแหล่งทุนสำคัญ สร้างผลกระทบทางบวกให้กับเศรษฐกิจของเมืองโคโรลา

โด ปัจจัยสัมฤทธิผลของการหลอมรวมได้แก่ เปิดโอกาสสู่ความเป็นเลิศ สื่อสารทุกฝ่ายให้เข้าใจทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในความสำเร็จของมหาวิทยาลัยใหม่ และมีแรงกระตุ้นให้สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยใหม่จำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนใหม่ ๆ แหล่งที่จะให้ความร่วมมือใหม่ ๆ นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการรวมมหาวิทยาลัยค่อยเป็นค่อยไป ข้อดี คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างเป็นไปได้ทำให้ระบบมหาวิทยาลัยดีขึ้น เป็นประโยชน์ให้โอกาสทางวิชาการพัฒนาด้านการวิจัยสร้างองค์ความรู้หลากหลายศาสตร์ สร้างจุดแข็งในด้านชีวเทคโนโลยี มีจุดเด่นในการร่วมมือกับชุมชนให้บริการชุมชน สถานะการเงินมหาวิทยาลัยดีขึ้นแม้ว่ามีการดำเนินการด้านค่าตอบแทนและให้บริการที่แตกต่างกันได้ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความร่วมมือในการทำงานต้องใช้เวลาและความอดทนเนื่องจากไม่สะดวกรวดเร็วต้องทำด้วยความรอบคอบ

มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์GrantและHarman (อ้างถึงในสัมพันธ์พันธ์พฤกษ์และคณะ, 2551) ได้เล่าว่ามีการหลอมรวมสถาบันการศึกษา คือ Owens College และ UMIST เข้าด้วยกันเป็นมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์แห่งใหม่ (The New University Manchester) ใช้เวลานานในการหลอมรวมและมีสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยได้เป็นสมาชิกสถาบันชั้นนำมากมาย บุคลากรได้รับรางวัลโนเบล มีการแต่งตั้งนักวิชาการอาวุโสจำนวนมาก ได้รับความสนใจจากนักวิจัยดีเด่นของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในปี ค.ศ. 2005 มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งปีของอังกฤษ รายได้ของการวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ในปีแรกของการหลอมรวม มีผู้ให้ทุนการศึกษาจากกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ร้อยละ 98 ของนายจ้างมีความพึงพอใจในบัณฑิตสูง ร้อยละ 99 มีความต้องการบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยทำงานต่อไป บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและตั้งใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน รายได้จากงบประมาณเพิ่มขึ้น 10 เท่า เมื่อเทียบกับ 10 ปีก่อนการหลอมรวมสถาบันการศึกษาระหว่าง The Governors of Dalhousie College and University and the Technical University มาเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิจัยและพัฒนาชื่อDalhousie University 1996 (http://nslegislature.ca/legc/statute/daltech.htm, สืบค้นเมื่อ 20 /11/2016) ผลการหลอมรวมดังกล่าวเกิดผลดีต่อการพัฒนาเมือง Nova Scotia ด้วยการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสนับสนุนเรื่องการพัฒนาในด้านวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรม การวิจัยและการพัฒนา และการพัฒนาชุมชนโดยมีจุดแข็งที่ในเรื่อง วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์

เทคโนโลยีการสื่อสาร วิศวกรรมศาสตร์ วิชาการศึกษา วิจัยทางการศึกษา มีสถาบัน
ที่เข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากซึ่งเป็นเสาหลักของ
เมือง Nova Scotia รวมทั้งสร้างอนาคตที่ดีทางเศรษฐกิจ การหลอมรวมสถาบันการศึกษา
ดังกล่าวทำให้เกิดการศึกษาและวิจัยทางด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล และเศรษฐกิจในพื้นที่
เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและสังคมจากการพัฒนาการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิควิจัยขั้นสูง
ภายหลังการออกกฎหมายการถ่ายโอนทรัพย์สิน บุคลากร อาคารสถานที่ รวมทั้งสินทรัพย์
ต่างๆอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเช่น โฉนดที่ดิน การเช่า ข้อตกลง หุ้นต่างๆอย่างถูกต้อง
ตามกฎหมายที่รองรับนั้น ซึ่งมีข้อตกลงกำหนดในพระราชบัญญัติ สามารถโอนบุคลากร
ทั้งสองสถาบันมาอยู่ในมหาวิทยาลัยได้ ผลกระทบของการหลอมรวมพบว่าบุคลากร
มีความมั่นคงมากขึ้นมีการดำเนินการอย่างถูกต้องในการออกกฎหมาย ค่าตอบแทนต่าง ๆ
เป็นไปตามกฎหมายสิทธิต่าง ๆ ไม่เปลี่ยนแปลง และที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นคงขึ้น
พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับสิทธิตามพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญ เป็นปัจจัยที่มี
ผลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมที่ช่วยให้บุคลากรเห็นประโยชน์และคุณค่าความมั่นคง
ในมหาวิทยาลัยปัจจัยที่มีต่อสัมฤทธิผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยซีดนีย์ ในประเทศ
ออสเตรเลียจากมุมมองสถาบันการศึกษาของ MichaelTaylo (1994) ศึกษาพบว่ามีปัจจัย
ในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสถาบันการศึกษา รูปแบบโครงสร้างการตัดสินใจ
การไหลของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการเงิน แหล่งงบประมาณ
การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา เปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มการ
ประเมินคุณค่าและการพัฒนาบุคลากรในด้านประสบการณ์การวิจัยการหลอมรวม
ของ New England University College (NEUC) เป็น University of New England ประสบ
ความสำเร็จเนื่องด้วยมีนโยบายที่เปิดกว้างให้กับนักศึกษาและชุมชน โดยจัดตั้งโครงการ
ทุนการศึกษา UNE ในปี 1999 ด้วยทุนของมหาวิทยาลัยเองและบุคลากร องค์กรในชุมชน
เพื่อรองรับ คนหนุ่มสาวจากชนบทและพื้นที่ห่างไกลจะเข้ามาอาศัย อยู่ในมหาวิทยาลัย
มีระบบบริหารจัดการที่ดีตลอดจนนโยบายการขับเคลื่อนทางวิชาการ และนโยบายเพิ่ม
ความสามารถของนักวิชาการ (https://www.une.edu.au/about-une , สืบค้นเมื่อ
2/12/2016) ปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิผลของการหลอมรวมสถาบันการศึกษา
เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ประเทศฟิลิปปินส์โดยหลอมวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยซึ่งมีสมาคม
การบริหารการอุดมศึกษาของรัฐบริหารจัดการ ชื่อ The Cordillera Administrative Region
Association of State Universities and Colleges(CARASUC), Nancy Ann P Gonzales,

Serafin L Ngohayon (2015 , p 15–19) อธิบายถึงการหลอมรวมสถานศึกษาที่เผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา CARASUC ว่าการหลอมรวมสถาบันการศึกษาของฟิลิปปินส์นี้ มาจากนโยบายเพื่อกระจายโอกาสให้แก่ผู้ด้อยโอกาสและยากจนที่จะสามารถเข้าถึงการศึกษาได้ในราคาไม่แพงมาก เพื่อไม่ให้ต้นทุนในการเข้าถึงการศึกษาสูงขึ้น ในขณะเดียวกันใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบริบทระดับภูมิภาคและระดับชาติของฟิลิปปินส์โดยมีปัจจัยสัมฤทธิผล คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและหลักสูตรต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเพื่อสร้างผลผลิต พัฒนานวัตกรรม ตอบสนองและช่วยเหลือประชาชนที่ยากจน จากการศึกษาปัจจัยสัมฤทธิผลของการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศในงานวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์พบว่าการหลอมรวมสถานศึกษานั้นใช้เวลาในการหลอมรวมนานมากมีปัจจัยสัมฤทธิผลคล้ายคลึงกัน แต่การหลอมรวมในประเทศไทยเกิดขึ้นได้ไม่นานไม่ชัดเจนจึงสนใจศึกษาปัจจัยสัมฤทธิผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อนำมาพิจารณาให้ข้อเสนอเชิงนโยบายมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาแสดงดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 ปัจจัยความสำเร็จในการหลอมรวมสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยหลอมรวมต่างประเทศ

สถาบันการศึกษาที่ศึกษาการหลอมรวม	ปัจจัยความสำเร็จการหลอมรวมสถาบันการศึกษา					
	วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ความมั่นคง ประโยชน์ตอบแทน สินทรัพย์	บุคลากร การวิจัย สร้างองค์ความรู้	การเงินงบประมาณ	เทคโนโลยี	สื่อสาร สารสนเทศ
1. มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University of Colorado) (สัมพันธ์พันธ์พฤกษ์และคณะ ,2551,หน้า 50-53)	วิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ √	สถานะการเงินดีขึ้นมีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจากการให้บริการต่างๆ √	วิจัยและพัฒนาสร้างองค์ความรู้บริการสังคม √	ได้จากชุมชนได้จากท้องถิ่น √	ใช้เทคโนยีชีวภาพสร้างจุดแข็งของมหาวิทยาลัย √	สื่อสารภายในภายนอก √
2. มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์(The New University Manchester) (สัมพันธ์พันธ์พฤกษ์และคณะ ,2551)	วิสัยทัศน์ด้านวิจัยด้านรักษาเห็นคุณค่าบุคคลากร √	ผลปฏิบัติงานดีรายได้จากวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ในปีแรก √	นักวิจัยอาวุโสรับรางวัลมีชื่อเสียงพึงพอใจในงานพัฒนาศักยภาพการทำงานด้านวิจัยสร้างบัณฑิตตอบสนองสังคม√	แหล่งเงินทุนในสังคมงบประมาณรัฐมากขึ้นมีผู้ให้ทุนการศึกษาจากกลุ่มต่างๆร้อยละ 98 √		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สถาบันการศึกษา ที่ศึกษาการหลอมรวม	ปัจจัยความสำเร็จการหลอมรวมสถาบันการศึกษา					
	วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ความมั่นคงของประโยชน์ตอบแทนสินทรัพย์	บุคลากร การวิจัย สร้างองค์ความรู้	การเงินงบประมาณ	เทคโนโลยี	สื่อสารสารสนเทศ
3 มหาวิทยาลัยเดลเฮ้าน์ซี่ (Dalhousie University)(http://nslegislature.ca/legc/statute/daltech.htm สืบค้นเมื่อ 20 /11/2016)	วิสัยทัศน์พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนเมืองที่ตั้งมหาวิทยาลัยเศรษฐกิจของรัฐบาล √	วิจัยทางเศรษฐกิจทำให้มีสินทรัพย์มีฐานะการเงินเพิ่มขึ้นได้จากการศึกษาวิจัยทางเศรษฐกิจของรัฐบาล √	บุคคลากรมีความรู้การวิจัยและพัฒนา ได้แก่ วิศวกรรมศาสตร์คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม สถาปัตยกรรม พัฒนาเมืองและชุมชน วิจัยการศึกษา มีความพึงพอใจในค่าตอบแทน พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก วิจัยขั้นสูง √	รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้านการวิจัยทางเศรษฐกิจของรัฐ กองทุนสวัสดิการแก่บุคลากร กองทุนบำเหน็จบำนาญบุคลากร √	วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีอุตสาหกรรม √	
4 มหาวิทยาลัยซีดนีย์ ออสเตรเลีย(Michael Taylor,1994)	เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา √		เปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประเมินคุณค่าพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและประสบการณ์	เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านการเงินงบประมาณสรรหาแหล่งงบประมาณภายนอก		สื่อสารข้อมูลต่างๆ √

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สถาบันการศึกษาที่ศึกษาการหลอมรวม	ปัจจัยความสำเร็จการหลอมรวมสถาบันการศึกษา					
	วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความมั่นคงของประโยชน์ตอบแทนสินทรัพย์	บุคลากรการวิจัยสร้างองค์ความรู้	การเงินงบประมาณ	เทคโนโลยี	สื่อสารสารสนเทศ
5.มหาวิทยาลัยนิวอิงแลนด์ (University of New England)(https://www.une.edu.au/about-une สืบค้นเมื่อ 2/12/2016)			พัฒนาด้านวิชาการพัฒนาความสามารถวิชาการให้สูงขึ้น √	จัดตั้งกองทุนการศึกษาจากทุนของมหาวิทยาลัยบุคลากรองค์กรในชุมชน √		
6.มหาวิทยาลัยที่จัดการอุดมศึกษาในประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งมาจากนโยบายกระจายโอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสและยากจนของรัฐ (NancyAnnP Gonzales,Serafin L Ngohayon,2015,P15-19)	วิสัยทัศน์ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระดับภูมิภาค √		ช่วยประชาชนที่ยากจนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นสร้างผลผลิตทางเศรษฐกิจพัฒนานวัตกรรม √	ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล √		
รวม	6	3	6	6	2	2

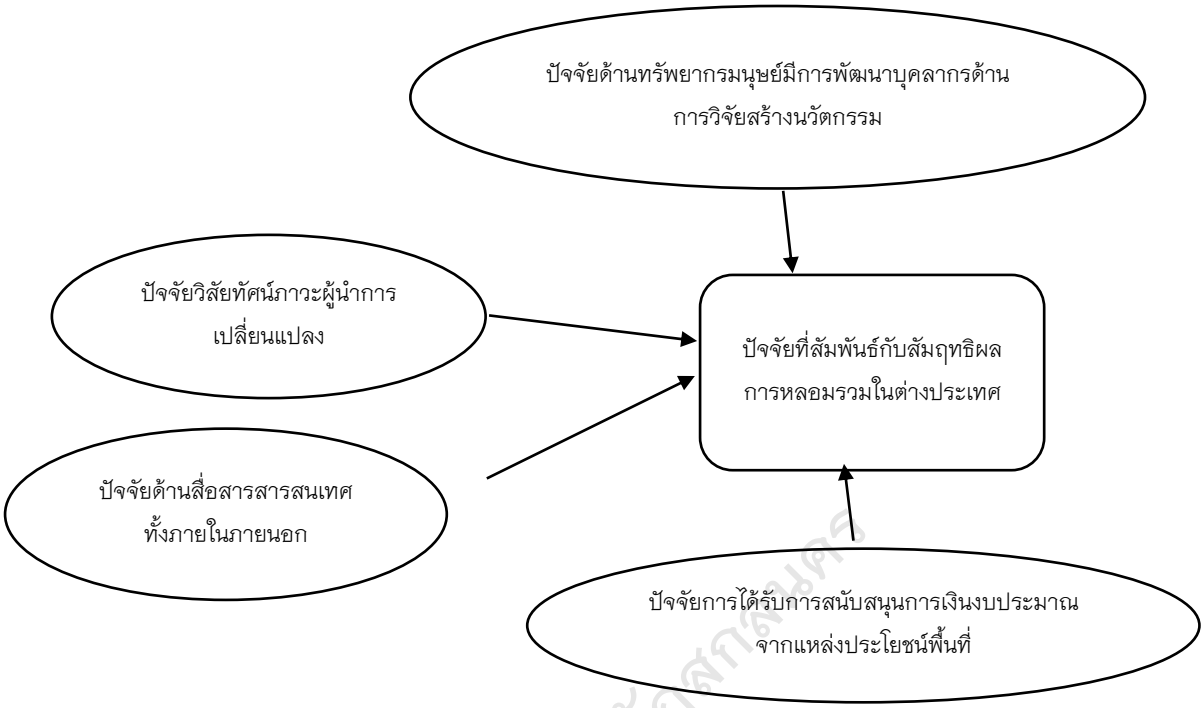
สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมในต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลของการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อนำมาพิจารณาในการให้ข้อเสนอเชิงนโยบายมหาวิทยาลัยหลอมรวมพบว่ามหาวิทยาลัยหลอมรวมในต่างประเทศมีปัจจัยที่นำไปสู่สัมฤทธิผลของการหลอมรวมใน 6 ประการได้แก่ มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University of Colorado) (สัมพันธ์ พันธ์พฤกษ์และคณะ,2551 , หน้า 50-53) มหาวิทยาลัยเดลเฮ้าน์ซี่ (Dal housie University) มีปัจจัยดังนี้ คือ 1. ปัจจัยวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ปัจจัยความมั่นคงของประโยชน์ตอบแทนสินทรัพย์ 3. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมสร้างสรรค์ 4. ปัจจัยได้รับการสนับสนุนการเงินงบประมาณจากแหล่งประโยชน์หลากหลายจากพื้นที่ตั้ง 5. ปัจจัยพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน 6. ปัจจัยด้านสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในภายนอก

ส่วนมหาวิทยาลัยซีดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย (Michael Taylor,1994) มหาวิทยาลัยนิวอิงแลนด์ประเทศออสเตรเลีย (University of New England , https://www.une.edu.au/about-une สืบค้นเมื่อ 2/12/2016) พัฒนาวิชาการส่วนมหาวิทยาลัยที่จัดการอุดมศึกษาในประเทศฟิลิปปินส์ซึ่งมาจากนโยบายกระจายโอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสยากจนของรัฐ NancyAnnP Gonzales,Serafin L Ngohayon (2015, pp. 15-19) พบว่าปัจจัยที่นำไปสู่สัมฤทธิผลของการหลอมรวมมี 4 ประการ คือ 1. ปัจจัยวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรม 3. ปัจจัยได้รับการสนับสนุนการเงินงบประมาณจากแหล่งประโยชน์หลากหลายจากพื้นที่ 4. ปัจจัยด้านสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในภายนอก สามารถแสดงดัง ภาพประกอบ 2 ดังนี้

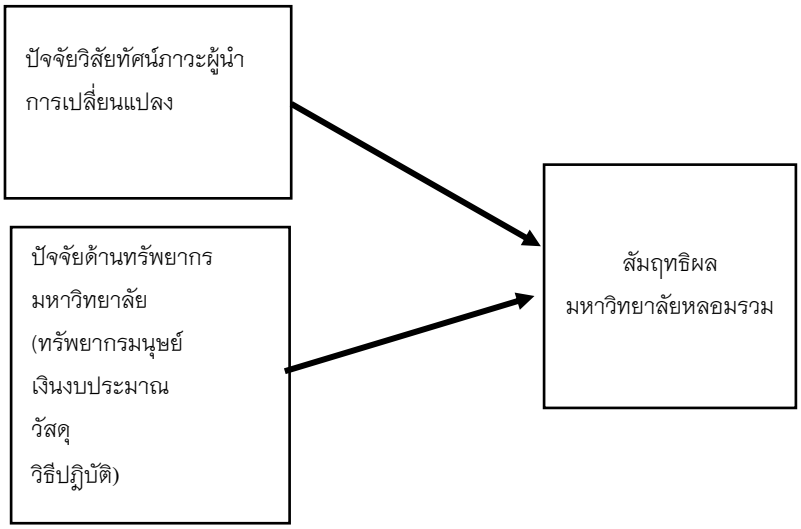
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จหลักที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมต่างประเทศ (สัมพันธ์พันธ์พฤกษ์และคณะ, 2551 , หน้า 50–53 ; Grant & Harman , 2008 ; Michael Taylor , 1994, http:// nslegislature.ca/legc/statute/daltech.htm สืบค้นเมื่อ20/11/2016, https:// www.une.edu.au/about–une สืบค้นเมื่อ 2/12/2016 ; Nancy AnnP Gonzales , Serafin L Ngohayon , 2015, P. 15–19)

1.2.2 องค์ประกอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล การหลอมรวมของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์ปัจจัยวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 1. วิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ 2. วิสัยทัศน์ด้านวิจัยด้านรักษาเห็นคุณค่าบุคคลากร 3. วิสัยทัศน์พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนเมืองที่ตั้งมหาวิทยาลัย พัฒนาเศรษฐกิจ 4. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างสถาบันการศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา 5. วิสัยทัศน์ที่มีเปิดกว้างรับนศ.พื้นที่ห่างไกลให้มาพักอาศัยในมหาวิทยาลัย 6. วิสัยทัศน์ในการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระดับภูมิภาค ส่วนปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วย

1. ด้านการวิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมการวิจัยและพัฒนาสร้างองค์ความรู้บริการสังคม 2. มีนักวิจัยอาวุโสจำนวนมากรับรางวัลมีชื่อเสียงมีความพึงพอใจในงานเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงานด้านวิจัยสร้างบัณฑิตตอบสนองชุมชนสังคม 3. บุคคลากรมีความรู้การวิจัยและพัฒนาได้แก่วิศวกรรมศาสตร์คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์อุตสาหกรรม สถาปัตยกรรมพัฒนาเมืองและชุมชน วิจัยการศึกษา มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมายมีส่วนร่วมพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากศึกษาวิจัยด้วยเทคนิควิจัยขั้นสูง 4. เปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มการประเมินคุณค่าบุคลากรพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและประสบการณ์ 5. พัฒนาด้านวิชาการพัฒนาความสามารถวิชาการให้สูงขึ้น 6. ช่วยประชาชนที่ยากจนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นสร้างผลผลิตทางเศรษฐกิจท้องถิ่นสามารถพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนการเงินงบประมาณจากแหล่งประโยชน์หลากหลายจากพื้นที่ ประกอบด้วย 1. ได้งบประมาณจากชุมชนได้จากท้องถิ่น 2. แหล่งเงินทุนในสังคมรายได้จากงบประมาณรัฐมากขึ้นมีผู้ให้ทุนการศึกษาจากกลุ่มต่าง ๆ ร้อยละ 98 3. รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้านการวิจัยทางเศรษฐกิจของรัฐกองทุนสวัสดิการแก่บุคลากรกองทุนบำเหน็จบำนาญบุคลากร 4. เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านการเงิน งบประมาณสรรหาแหล่งงบประมาณภายนอก 5. จัดตั้งกองทุนการศึกษาจากทุนของมหาวิทยาลัยบุคลากรองค์กรในชุมชน 6. ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล (สัมพันธ์ พันธ์พฤกษ์และคณะ, 2551 , หน้า 50–53 ; Grant & Harman , 2008 ; Michael Taylor,19 ; Nancy AnnP Gonzales,Serafin L Ngohayon , 2015 , p. 15–19; http://nslegislature.ca/legc/statute/daltech.htm,สืบค้นเมื่อ20/11/2016 ; https://www.une.edu.au/about–une, สืบค้นเมื่อ2/12/2016) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อจัดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในลักษณะตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ดังแสดงในภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อสัมฤทธิผล การหลอมรวมมหาวิทยาลัย

1.2.3 ปัญหาการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ ปัญหาการหลอมรวมในต่างประเทศ มีการศึกษาการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยวอร์นิค (University of Warwick) ประเทศสหราชอาณาจักร ประเมินการหลอมรวมว่าการหลอมรวมมีผลกระทบต่อการปกครองและการจัดการเพียงไร การจัดระเบียบ การเงิน หลักสูตร คุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก สินทรัพย์ต่าง ๆ พบว่า 1. ความแตกต่างในลักษณะของสถาบันที่นำมาหลอมรวมมีปัญหามากกว่าสถาบันที่มีลักษณะเหมือนกัน และมักทำให้เกิดความขัดแย้งในวัฒนธรรม 2. หลอมรวมสถาบันการศึกษาในเขตเมืองประสบความสำเร็จมากกว่า ง่ายต่อการของบประมาณ 3. ต้องการผู้นำที่มีพลวัตต้องการการสนับสนุนในทักษะและระบบจัดการในทุกระดับ 4. มีผลประโยชน์ในการหลอมรวม 5. การหลอมรวมมีข้อจำกัดไม่สามารถจัดการได้เร็วต้องใช้เวลา 6. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมีไม่มาก ผลประโยชน์ต่าง ๆ อยู่ในระยะยาว 7. บุคลากรมักไม่มั่นใจในสถานภาพ ต้องใช้เวลาหลายปีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8. เพิ่มการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาเป็นความสำเร็จในการหลอมรวม 9. การต่อต้านการหลอมรวมมักมาจากคู่แข่ง(สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์และคณะ, 2551, หน้า 48-53) สอดคล้องกับการศึกษาการหลอมรวมในจีน ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการหลอมรวม คือ หากถูกบังคับมีการต่อต้าน มีความวิตกกังวลทั้งสถานภาพ

และความสามารถทางวิชาการ สูญเสียหน้าที่เดิมของสถาบัน มีความยากลำบากในการหลอมสถาบันที่มีชื่อเสียงเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร หลักสูตรการบริหาร M0k (2005) กล่าวว่าจีนได้ปฏิรูประบบอุดมศึกษาไปพร้อมกับการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้ระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น แรงจูงใจของจีนคือการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหลังการหลอมรวมมหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ เสนอแนะว่าการหลอมรวมควรเน้นการการส่งเสริมความเป็นเอกภาพของผู้นำ กลไกแห่งการปกครองของสถาบัน ปรับปรุงการบริหารจัดการโครงการ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร คาดว่าการหลอมรวมทำให้ประสบความสำเร็จได้ Chen David Y (อ้างถึงใน มนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี, 2550) กล่าวว่าลักษณะการหลอมรวมสถาบันมี 2 ลักษณะคือ หลอมรวมสถาบันที่อยู่ใกล้กัน สาขาวิชาคล้ายกันต้นสังกัดต่างกัน หรือ เป็นสถาบันที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการและเป็นสถาบันใหญ่มีความจำกัดในวิชาที่สอน อย่างไรก็ดีการหลอมรวมสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีความเข้มแข็งอาจพบความยากลำบากเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กร บุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน ความกดดันที่เกิดจากการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ มนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี (2550) กล่าวถึง การใช้กฎหมายในการหลอมรวมว่า ในรัฐนิวเซาท์เวลส์ของประเทศออสเตรเลียมีข้อตกลงสาระสำคัญในการถ่ายโอนบุคลากรในสถาบัน ดังนี้ 1. บุคลากรสังกัดเดิมก่อนหลอมรวมมีสถานภาพเป็นบุคลากรภายใต้สถาบันใหม่ที่เกิดขึ้นหลังการหลอมรวม 2. การจัดบุคลากรหลังการหลอมรวมว่าอยู่ตำแหน่งใดให้ทำความตกลงระหว่างคณะผู้บริหาร 3. สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เท่าเดิมไม่น้อยกว่าเดิม 4. ไม่อาจเรียกร้องสิทธิสองทางทั้งจากสังกัดเดิมและสถาบันใหม่ ส่วนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เช่นการลาของบุคลากร คณะที่สังกัดของนักศึกษาคงเดิม ดังตาราง 2

ตาราง 2 ปัญหาจากการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

สรุปปัญหาจากการหลอมรวมในต่างประเทศ	สถาบันการศึกษา			
	มหาวิทยาลัยวอร์นิค(สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์และคณะ 2551 ,หน้า48-53)	การหลอมรวมในจีน (M0k,2005)	ในรัฐนิวเซาท์เวลล์ (มนัส สุวรรณ และ ประหยัด ปานดี ,2550)	รวม
การต่อต้านผลประโยชน์เศรษฐกิจท้องถิ่นไม่ปรากฏผลอยู่ในระยะยาวในการเงินผลประโยชน์ต่าง ๆ	√	√	√	3
เปลี่ยนแปลงหลักสูตร สูญเสียหน้าที่เดิมใช้เวลาหลายปีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	√	√		1
ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บุคลากรมีความไม่มั่นใจในสถานภาพมีความวิตกกังวลสถานภาพ	√	√	√	3
มีความยากลำบากในการหลอมรวมมีความหลากหลายวัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างสถาบันที่นำมาหลอมรวม	√	√		2
กลไกการปกครอง ปัญหาความเป็นเอกภาพของผู้นำมีความกดดันในการบริหารมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่	√	√		2

ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาจากการหลอมรวมจากการศึกษาการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศสถาบันการศึกษาที่หลอมรวมที่มีปัญหาได้แก่มหาวิทยาลัยวอร์นิค (university of Warwick) ประเทศสหราชอาณาจักร (สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์และคณะ 2551 , หน้า 48-53) การหลอมรวมในจีน Chen David Y (อ้างถึงในมนัส สุวรรณ และ ประหยัด ปานดี , 2550) (M0k , 2005) มีปัญหาในการหลอมรวมสถาบันการศึกษา ดังนี้ 1. กลไกแห่งการปกครองของสถาบันการบริหารจัดการความเป็นเอกภาพของผู้นำต้องการผู้นำที่มีพลวัตความกดดันจากการบริหารมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การใช้กฎหมายความยากลำบากในการหลอมเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรความแตกต่างในลักษณะของสถาบันที่นำมาหลอมรวม 3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร บุคลากรมักไม่มั่นใจในสถานภาพมีความวิตกกังวลทั้งสถานภาพปัจจุบันและอนาคต 4. หลักสูตรการเรียนการสอนและความสามารถทางวิชาการ สูญเสียหน้าที่เดิมของสถาบันต้องใช้เวลาหลายปีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5. การเงินผลประโยชน์ต่าง ๆ และการต่อต้านการหลอมรวมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อท้องถิ่นมีไม่มากผลประโยชน์ต่าง ๆ อยู่ในระยะยาว ส่วนสถาบันการศึกษาในรัฐนิวเซาท์เวลส์ของประเทศออสเตรเลีย (มนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี , 2550) พบเพียง 2 ปัญหา คือ 1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีความไม่มั่นใจในสถานภาพมีความวิตกกังวลทั้งสถานภาพปัจจุบันและอนาคต 2. การเงินผลประโยชน์ต่าง ๆ และการต่อต้านการหลอมรวมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อท้องถิ่นมีไม่มาก ผลประโยชน์ต่าง ๆ อยู่ในระยะยาว การหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศมีทั้งประสบผลสำเร็จ และบางประเทศอาจต้องใช้เวลานานในการหลอมรวมโดยเฉพาะการหลอมรวมสถาบันการศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก มาหลอมรวม หรือจำนวนมากเป็นสาเหตุหนึ่งในความขัดแย้งทางวัฒนธรรมองค์กร ด้านความสำเร็จ พบว่าได้รับงบประมาณในการบริหารงานมากขึ้นง่ายขึ้น เปิดโอกาสทางการศึกษา มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการพัฒนาชุมชน และเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงดีมีเอกลักษณ์

1.3. แนวคิดการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในประเทศไทย

ความจำเป็นในการหลอมรวม ยุบรวม และ หรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษา ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาทั้งรัฐเอกชน กว่า 285 แห่งเมื่อรวมวิทยาเขตด้วยพบว่ามีจำนวนมากถึง 850 แห่ง การจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่จึงไม่มีความจำเป็น เนื่องจากผู้เรียนมีจำนวนลดลงจึงมีแนวคิดการพัฒนาสถาบันการศึกษาด้วยการหลอมรวม ยุบรวม หรือยกฐานะสถาบันการศึกษา ในรูปเครือข่ายความร่วมมือ (Academic Consortium Network) การตั้งมหาวิทยาลัยใหม่สิ้นเปลืองงบประมาณมากกว่ารูปแบบการหลอมรวมยุบรวมและยกฐานสถาบันอุดมศึกษา มนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี (2550) อธิบายรูปแบบความหมายดังนี้ 1. การหลอมรวม (Amalgamation) หมายถึงการนำสถาบันอุดมศึกษาทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เช่นจังหวัดเดียวกัน หรือจังหวัดข้างเคียงมารวมเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ภายใต้ชื่อสถาบันเดียวกัน 2. การยุบรวม (Unification) หมายถึง การรวมสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะสาขาวิชาคล้ายกันหรือ

อยู่ภายใต้สังกัดเดียวกัน จัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ เช่นยุบรวมวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล แล้วตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เป็นต้นเนื่องเพราะเชื่อว่ามหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเองมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร การเงิน บริหารจัดการรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การยกฐานะ (Upgrading) สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าที่มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ทั้งอาคารสถานที่ หลักสูตรการเรียนการสอน บุคลากร และงบประมาณ สามารถยกฐานะขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเต็มรูปแบบการใช้เครือข่ายหรือระบบมหาวิทยาลัย (University Network /University System) รูปแบบนี้ไม่จำเป็นต้องมีการหลอมรวม หรือยุบรวมสถาบันแต่อาศัยความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบัน ทั้งภายในและต่างประเทศ สถาบันเดิมสามารถดำเนินการตามปกติหรือเทียบโอนหน่วยกิต ของนักศึกษาระหว่างกัน

1.4 ผลดีผลเสียของการหลอมรวม ยุบรวม และหรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษา

การหลอมรวม ยุบรวมและหรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาใหม่ มีข้อได้เปรียบมากกว่าการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่เต็มรูปแบบ คือ ผลดีของการหลอมรวม ได้แก่ 1. ประหยัดงบประมาณในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ 2. เป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความเท่าเทียมกันมากขึ้น แทนที่จะมีมหาวิทยาลัยเฉพาะในจังหวัดหรือเมืองใหญ่ 3. ทำให้การบริหารจัดการในอนาคตมีประสิทธิภาพมากขึ้นกล่าวคือสถาบันอุดมศึกษาไม่มีมากเกินความจำเป็นทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาในอนาคต 4. ทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งหมายรวมอาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ตลอดจนบุคลากรสามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ 5. เป็นการเพิ่มเกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจให้กับผู้เรียน ผู้สอน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบัน รวมตลอดจนชุมชน ท้องถิ่น ที่มีสถาบันอุดมศึกษาใหม่และใหญ่เกิดขึ้น 6. ทำให้มีโอกาสมากขึ้นในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการเพราะความเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ การส่งเสริมบุคลากรเป็นไปได้ง่ายการเกิดสาขาวิชาใหม่ ๆ การจัดตั้งคณะ วิทยาลัย 7. ช่วยลดปัญหาการอพยพเข้าสู่กรุงเทพมหานคร เมืองใหญ่ที่จะแสวงหาโอกาสทางการศึกษา 8. สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และความมั่นคงให้กับบุคลากรของสถาบันที่เล็กกว่าด้อยกว่า 9. สามารถให้บริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม 10. เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา

ใหม่จะมีคณะผู้บริหารเพียงชุดเดียว การมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรภายนอกมากขึ้น 11. ช่วยยกฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนให้ดีขึ้น

ผลเสียหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1. ปัญหาการวางตัวบุคคลภายหลังการหลอมรวม ยุบรวม การยกฐานะ 2. การปรับระดับมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา อาจใช้เวลาเพราะสถาบันที่หลอมรวมมีมาตรฐานต่างกัน 3. ต้นสังกัดเดิมไม่ยินยอมให้หลอมรวม เพราะเกรงว่าจะสูญสียอำนาจและอาณาจักรทางวิชาการ 4. อาจเกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในระยะเริ่มแรก เนื่องจากแต่ละสถาบันตั้งอยู่ห่างไกลกัน 5. อาจเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะของการเปลี่ยนถ่ายเนื่องจากสถาบันมีขนาดใหญ่ 6. ปัญหาการแทรกแซงทางการเมือง 7. ปัญหาความขัดแย้งทางความคิดของบุคลากรภายในสถาบันและระหว่างสถาบันในการกำหนดจุดที่ตั้งการเลือกผู้บริหาร 8. หลักสูตรอาจไม่ทันต่อความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป บางสาขาอาจไม่มีผู้เรียน 9. ความหวาดระแวงในสถานภาพและความมั่นคงในตำแหน่งของบุคลากรภายหลังการหลอมรวม ยุบรวมหรือยกฐานะผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดการหลอมรวมยุบรวมและหรือการยกฐานะข้อดีข้อเสียของ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ นำมาวิเคราะห์ มหาวิทยาลัยนครพนมเกิดจากการหลอมรวมตามนโยบายภาครัฐ โดยนำสถาบันต่าง ๆ ทั้งระดับอาชีวศึกษา ระดับอุดมศึกษาเข้ามาหลอมรวม ซึ่งมีลักษณะที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลกันในจังหวัดคือพื้นที่อำเภอต่าง ๆ พื้นที่ในตัวจังหวัดนครพนมซึ่งไม่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีการเกิดข้อดีข้อเสียคล้ายกันกับต่างประเทศ สอดคล้องกับ ผลการศึกษารูปแบบการหลอมรวมยุบรวม และยกฐานะสถาบันอุดมศึกษา ของมนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี (2550) การพัฒนาสถาบันการศึกษาหลอมรวมนี้ ควรพัฒนาให้เกิดผลดีให้มากที่สุด มีผลเสียน้อยที่สุดการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยหลอมรวมต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับทั้งระดับการบริหารและระดับการปฏิบัติการ เนื่องเพราะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นหน้าที่ของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจพัฒนาคือสภามหาวิทยาลัยหลอมรวมที่จะดำเนินการควบคุมกำกับอธิการบดีและคณะผู้บริหารให้พัฒนามหาวิทยาลัยทิศทางที่เกิดข้อดีมากกว่าข้อเสีย ทั้งนี้ต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและควรตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างถ่องแท้ ก่อนนำมาตัดสินใจดำเนินการพัฒนา

1.5 มาตรการและวิธีการดำเนินการหลอมรวม ยุบรวม และ/หรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษา ภาระกิจการหลอมรวม ยุบรวม และหรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษา

เป็นภารกิจที่ต้องการปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ โดยเฉพาะความร่วมมือสนับสนุน จำเป็นต้องมีคณะต่าง ๆ ในการวางแผน กำหนดแผนงาน โครงการอย่างรอบคอบและต้องใช้เวลาอย่างเหมาะสม การปฏิรูปอุดมศึกษาเป็นไปไม่ได้เลยหากรัฐมิได้กำหนดเป้าหมายและมีนโยบายที่ชัดเจนทุกประเทศที่มีการปฏิรูปอุดมศึกษาต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการหลอมรวม ยุบรวม และหรือยกฐานะสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นมาตรการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดตั้งสถาบันการศึกษาแห่งใหม่เต็มรูปแบบและพบว่ามีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ดังนั้นรัฐบาลแต่ละประเทศจึงสนับสนุนการหลอมรวม กำหนดเป็นนโยบายภาครัฐและออกกฎหมายมารองรับ ประเทศไทยได้มีนโยบายปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ ผลักดันนโยบายการหลอมรวมและตราเป็นพระราชบัญญัติสถาบันมารองรับเช่น การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยนครพนม ด้วยการหลอมรวมหลากหลายสถาบันการศึกษาในจังหวัดนั้น ๆ เข้าด้วยกันซึ่งมนัส สุวรรณ และคณะ (2550) อธิบายวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้ 1. รัฐบาลต้องมีนโยบายชัดเจนในการปฏิรูปการอุดมศึกษา 2. หน่วยงานที่เกี่ยวกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้รับผิดชอบการศึกษาของชาติเป็นหน่วยงานหลักจัดให้มีการระดมความคิดเห็น 3. ประมวลและวิเคราะห์ความเห็น เพื่อเสนอรัฐบาลเพื่อออกกฎหมายรองรับการดำเนินการตามรูปแบบ 4. จัดตั้งคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ร่วมรับผิดชอบดำเนินงานโดยกระทรวงศึกษาธิการ 5. มีการกำหนดสถานภาพ บทบาท และหน้าที่ของแต่ละสถาบันที่จะหลอมรวม ยุบรวม และ/หรือยกฐานะ 6. ทำแผนงานเพื่อการถ่ายโอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร นักศึกษา กิจการทรัพย์สิน หนี้สิน สิทธิประโยชน์และภาระผูกพัน อื่น ๆ 7. ออกระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ สีและตราสัญลักษณ์ เครื่องแบบ ครุยวิทยฐานะ เพลงประจำสถาบัน

1.6 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์สูง มีความเชื่อในด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต่อปัญหาความต้องการที่เกิดขึ้นในการพัฒนาการหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันการศึกษาอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบศึกษานำร่องสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อค้นหาความรู้ความจริง จากความเชื่อประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งสามท่าน ดังแสดงทัศนะในประเด็นต่าง ๆ ดังตาราง 3

ตาราง 3 การวิเคราะห์ทัศนะและความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัย

ประเด็นสัมภาษณ์	ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย (24 กันยายน 2559)	ศ.ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (18 ตุลาคม 2559)	อ.ปัญญา มหาชัย (12 กันยายน 2559)
1. มหาวิทยาลัยหลอมรวมมีปัญหาและอุปสรรคเรื่องใด	หน่วยงานต่างวัฒนธรรมต่างกัน การเมืองก่อให้เกิดการแบ่งแยกผลประโยชน์ขัดกัน	คุณภาพมหาวิทยาลัย งานวิจัยปัญหาธรรมาภิบาล จริยธรรมคุณธรรมบริหารจัดการที่ดี	ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ขาดการบริหารจัดการที่ดีGG.ความซื่อสัตย์สุจริต
2. นโยบายหลอมรวมควรพัฒนาอย่างไรให้มีประสิทธิผล	ต้องให้เวลา ควรมุ่งพัฒนาสร้างTrust สามัคคีธรรม	การคัดสรรพัฒนาผู้นำแต่ละระดับใช้หลักบริหารจัดการที่ดี	สร้างความสุขในการรับใช้สังคมต้องมีInternal marketing
3. ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการหลอมรวมม.นครพนม	กฎหมาย ผลประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ระดับที่แตกต่าง	เรื่องทรัพยากร วัตถุประสงค์ม.มีความรู้อุทิศตนอิทธิพลกลุ่ม	ความไว้วางใจศรัทธาซึ่งกันและกันการบริหารจัดการที่ดี
4. จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสภาวะคุกคามมหาวิทยาลัยหลอมรวมม.นครพนมมีอะไรบ้าง	ทรัพยากรมีมากWต่างคนต่างมาคิดต่าง การหลอมรวมรุ่นแรก ความไม่ไว้ใจกัน	รับหลอมหมดมีอาชีวศึกษาเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านเรียนน้อยลงแข่งขันสูง	ทรัพยากรมนุษย์หลากหลาย W ความคิดแตกต่างการผลิตบัณฑิต T ความไม่ไว้วางใจ
5. ข้อร้องเรียนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษามีอะไรบ้างแก้อย่างไร	การทำลายกันผลประโยชน์ขัดกันสร้างความขัดแย้งแก้โดยเครือข่ายและคิดบวก	ผู้บริหารถูกปลดฟ้องร้องขาดผู้นำมีคุณธรรมต้องมีคนดีคนเก่งมีบารมีเข้าใจบริบท	การใช้อำนาจ ผลประโยชน์ต่างๆ ขาดการสื่อสารที่ดีเรื่องการบริหารจัดการที่ดี
6. รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลมีผลกระทบต่อการบริหารการพัฒนาม.หลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนม	ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้โอกาสเข้าพบง่าย ๆ ไม่คดโกงซื่อสัตย์มีความสามารถ	ผู้นำมีบารมีที่ไม่ใช่มาจากผลประโยชน์มีประสบการณ์จริยธรรมคุณธรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีThinkingสร้างสรรค์DoingลงมือทำBeingมีหัวใจ4คือ care share Fair Clear ต้องมีSave Zone
7. Good Governance มหาวิทยาลัยหลอมรวมควรเป็นอย่างไรตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อ G G	ความโปร่งใสต่อประชาคมวิธีคิดวิธีทำพฤติกรรมที่แสดง สร้างความเป็นธรรมไม่มีผลประโยชน์ใช้กฎหมาย	จัดลำดับความสำคัญการผลิตบัณฑิตการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกระเบียบการบริหารความเสี่ยงความโปร่งใสตรวจสอบได้	ผู้บริหารต้องโตมากับบริบท การบริหารจัดการที่ดีใช้หัวใจ 4 ห้องของผู้นำความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวแปรสำคัญ
8. ผู้นำองค์การควรมีคุณลักษณะอย่างไรความจำเป็นในการสร้างผู้นำควรมาจากแหล่งใดเหตุผล	คิดสร้างสรรค์จิตใจกว้างมีคุณธรรมซื่อสัตย์เห็นประโยชน์ส่วนรวม มีความเป็นเจ้าของ	ผู้นำที่ดีมีการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาลยุติธรรม ไม่สร้างความแตกแยก	คิดสร้างสรรค์สร้างศรัทธาทัศนคติที่ดีเข้าใจบริบทซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรมรับฟังความคิดเห็นไว้วางใจ

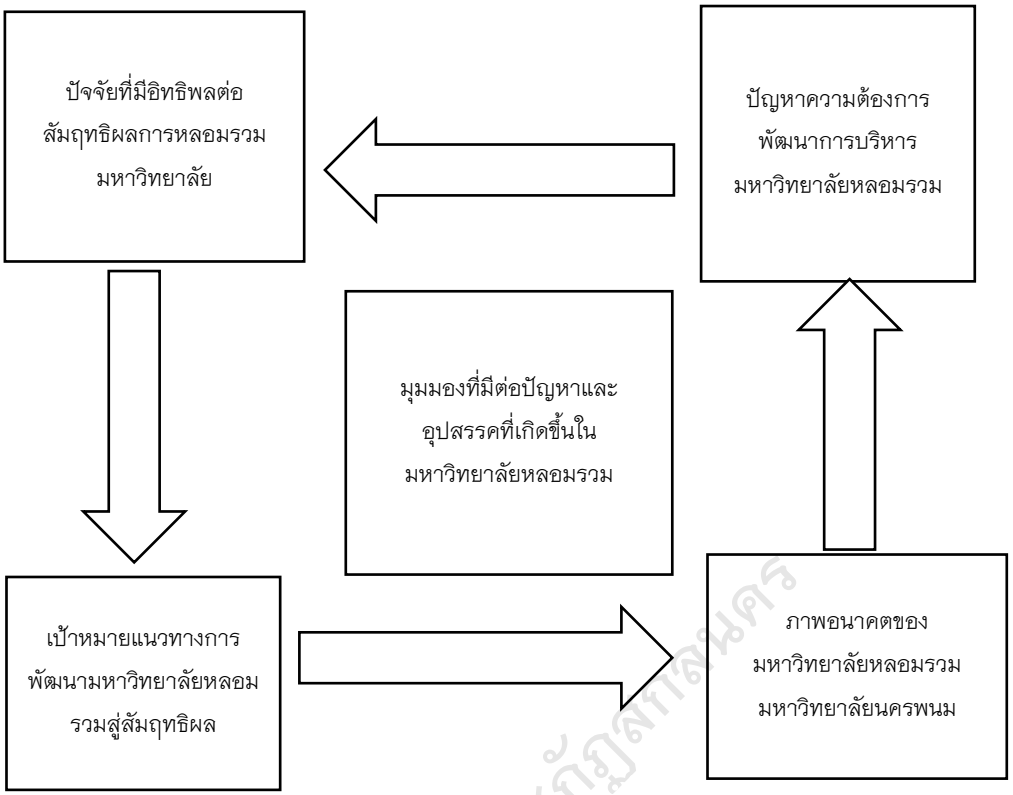
ประเด็นสัมภาษณ์	ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย (24 กันยายน 2559)	ศ.ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (18 ตุลาคม 2559)	อ.ปัญญา มหาชัย (12 กันยายน 2559)
9. มหาวิทยาลัยหลอมรวมควรหล่อหลอมบุคลากรอย่างไรในค่านิยมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวิธีอย่างไร	ให้เข้าใจค่านิยมหลักขององค์การ ความรักความสามัคคียอมรับความแตกต่าง	ใช้วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยเกิดประโยชน์กับประชาชน สร้างอนาคต ให้ความดี ความชอบให้คนดีได้ทำประโยชน์รับใช้สังคม	ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (Attitude)มีความสามารถ (Ability)มีความมุ่งมั่น (Effort)มีความมุ่งมั่นเป้าหมาย
10. บริบทที่ผ่านมามหาวิทยาลัยนครพนมซึ่งหลอมรวมมีพัฒนาการล่าช้าควรปรับปรุงอะไรเพราะอะไรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	สร้างความเข้าใจยึดประโยชน์ส่วนรวมใช้เวลาทรัพยากรร่วมกันสร้างความเข้าใจค่านิยมองค์การใช้พุทธศาสนาช่วยไม่ยึดถือหาความจริง	ขาดธรรมาภิบาลทรัพยากรผู้นำที่ดีบุคลากรความสำคัญขาดผู้นำที่มีคุณภาพระบบบริหารจัดการการสนับสนุนงบประมาณภาครัฐจากพื้นที่	การสร้างทัศนคติที่ดีทั่วทั้งองค์กรสร้างความไว้วางใจการปรับปรุงการบริหารจัดการที่ดีค่านิยมมีความสุขในการรับใช้สังคม การคิดนอกกรอบ
11. ปัจจัยความสำเร็จที่นำมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนมไปสู่ประสิทธิผล มีปัจจัยอะไร	หลอมจิตใจยึดสิ่งที่ถูกต้องคุณธรรมจริยธรรมกลุ่มการกระทำที่ดีงามมีเหตุผลสร้างผู้นำทุกระดับ	แสวงหาทรัพยากรจากข้างนอกให้บุคลากรออกไปแสดงศักยภาพใช้ผู้มีประสบการณ์หาทรัพยากรที่มาจากงานที่ทำ	Good Govermence ผู้นำต้องซื่อสัตย์สุจริตมีวิสัยทัศนกว้างมีความคิดสร้างสรรค์หลุดกรอบเดิม ๆ มีไฟเชื่อมั่นมั่นใจ
12. ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนมควรมีภาพลักษณ์อย่างไร	มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่มีการปรับตัวหลากหลายสาขาวิชาพัฒนาให้ท้องถิ่นเจริญ	ที่พึ่งทางสังคมสร้างอนาคตภูมิภาคพัฒนาเศรษฐกิจสังคมศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาชี้นำสังคมรับใช้สังคม	มีนวัตกรรมในการทำงานบุคลากรมีความสุขในการรับใช้สังคมมีผู้บริหารที่เสียสละมีทักษะการบริหารมี Trust
13. วัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยหลอมรวมควรเป็นอย่างไรปัจจัยใดมีอิทธิพล	แบบประชาธิปไตยที่ยึดมั่นถูกต้องเสมอภาคเป็นธรรมมีความเป็นพี่น้องเป็นที่ตั้ง	ทำงานอย่างมีคุณภาพใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ฟุ่มเฟือยสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีเหตุมีผลความจำเป็นคิดถึงอนาคต	ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรพนักงานทุกระดับ (Trust)อิสระในการทำงานมีHead Heart Hand

มหาวิทยาลัยนครพนม

ประเด็นสัมภาษณ์	ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย (24 กันยายน 2559)	ศ.ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (18 ตุลาคม 2559)	อ.ปัญญา มหาชัย (12 กันยายน 2559)
14. ความเหลื่อมล้ำในสถานภาพของบุคลากรความต้องการความสุขในที่ทำงานสะท้อนให้เห็นอะไร	ให้ใช้หลักความพอเพียง มีน้อยใช้น้อย ไม่ฟุ่มเฟือย ในแง่เศรษฐกิจมีคุณธรรม ไม่โลภไม่ทุจริต คือ ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ผู้บริหารต้องรับฟังเข้าใจให้เกียรติไม่รังแกไม่ข่มเหงยกย่องคนดีคุยกับระดับล่างบ่อย ๆ ไม่ถือโทษ ใช้พรหมวิหาร 4 ไม่ควรสุขเกินไปสุขพอเพียง	มีวัฒนธรรมอำนาจใช้อำนาจทุกเรื่อง ซึ่งทำให้ขาดความไว้วางใจกันและกัน ขาดพื้นที่ปลอดภัย แบ่งแยกต้องสร้างความรักความสามัคคี
15. การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยนครพนมควรพัฒนาเรื่องอะไรก่อนหลังเพราะอะไร นโยบายมหาวิทยาลัยรับใช้สังคมควรมีทิศทางการบริหารจัดการอย่างไร	วางแผนให้ให้คนคุยกันด้วยเหตุผลเสวนาไม่เอาแพ้ชนะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พัฒนาความสามารถชีวิตจิตใจหน้าที่การงานช่วยกันประหยัดหลอมใจคนที่อยู่ด้วยกัน	เพิ่มรายได้ให้ประชาชนในท้องถิ่นรายได้ต่อหัวสูงขึ้นชุมชนมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยยกระดับมวลชนสัมพันธ์	พัฒนาผู้นำให้มีสามห่วงคือ Thinking Doing Being และหัวใจสี่ห้องคือ Care Share Fair Clear การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารจัดการที่ดี คิดนอกกรอบสู่นวัตกรรม การทำงานรับใช้สังคมที่มีความสุขความสำเร็จ

จากตารางข้างต้นแสดงทัศนะความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคของมหาวิทยาลัยหลอมรวมซึ่งผู้เขียนสามารถสังเคราะห์ความรู้จากทัศนะความเชื่อประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มุมมองที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยหลอมรวม กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 4 ประเด็น ดังนี้ คือ 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล การหลอมรวมมหาวิทยาลัย 2. ปัญหาความต้องการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหลอมรวม 3. เป้าหมายแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล 4. ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์สังเคราะห์สามารถอธิบายและแสดงความสัมพันธ์เป็นแผนภาพดังภาพประกอบ 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



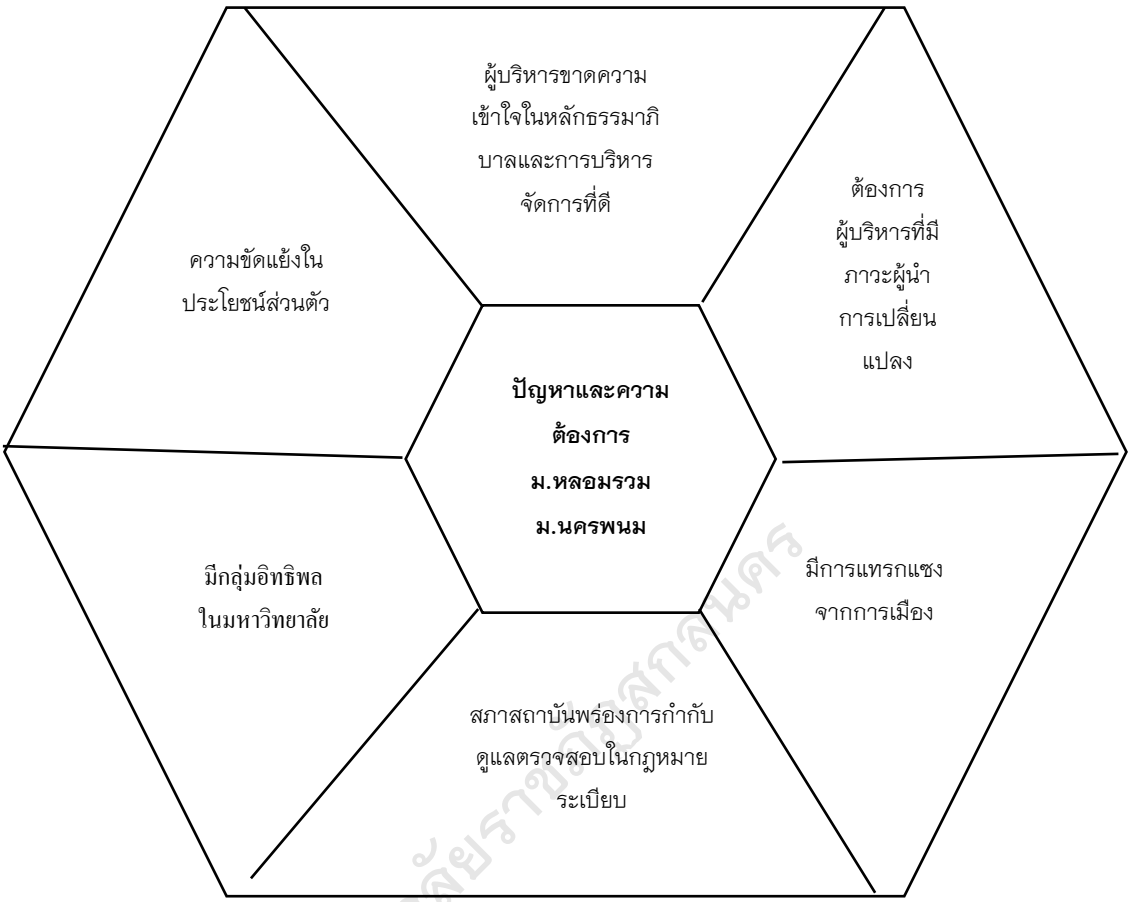
ภาพประกอบ 4 แบบจำลองมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นใน
มหาวิทยาลัยหลอมรวมของ

1.7 ปัญหาความต้องการของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนม และปรากฏการณ์ทางสังคม

ผู้วิจัยสังเคราะห์จากตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและปรากฏการณ์ทางสังคมในปี พ.ศ. 2559-2560 ได้แก่ ปัญหา หน่วยงานต่าง ๆ มีวัฒนธรรมองค์การต่างกัน การแทรกแซงทางการเมือง ผลประโยชน์ส่วนตัวขัดกัน คุณภาพมหาวิทยาลัย มีผลงานวิจัยน้อย ผู้บริหารขาดความเข้าใจธรรมาภิบาล จริยธรรม คุณธรรมบริหารจัดการที่ดี ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีการทำลายกัน ผู้บริหารถูกปลดฟ้องร้องสภามหาวิทยาลัย ขาดผู้นำมีคุณธรรมเป็นคนดีคนเก่งมีบารมีเข้าใจบริบทภาวะผู้นำของผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการที่ดีไม่ซื่อสัตย์สุจริตซึ่งสอดคล้องกับปรากฏการณ์ของมหาวิทยาลัยนครพนมในปี พ.ศ. 2559 ซึ่งมีการแจ้งความดำเนินคดีกับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัย คือ อดีตอธิการบดี กล่าวหาในประเด็นการบริหารงานมหาวิทยาลัย การเปิดให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยไม่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย ความไม่โปร่งใสความขัดแย้งระหว่างสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีในเรื่องธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยปรากฏเป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์และสื่อต่าง ๆ และปรากฏการณ์ในเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2560 มีการเดินขบวนเรียกร้องให้มีการยับยั้งการลาออกของอธิการบดี ซึ่งได้รับการโปรดเกล้าฯตำแหน่ง เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมาโดยมีประเด็นว่าสภามหาวิทยาลัยขาดธรรมาภิบาลเป็นมูลเหตุให้อธิการบดีต้องลาออกจากตำแหน่ง เนื่องจากมีการแทรกแซงการบริหารจัดการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่ภายหลังกลับเป็นการลาออกเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ด้านการศึกษา โดยมีการลาออกของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองนครพนม และการประท้วงเรียกร้องให้มีการลาออกของนายกสภามหาวิทยาลัยนครพนม ซึ่งภายหลังกลับมีข่าวว่าผู้แทนจากคณะวิทยาลัยที่ใช้วิธีการทางการเมืองที่พยายามดึงอาจารย์บุคลากรนักศึกษาให้ร่วมกดดันด้วยการประท้วงออกสื่อทุกประเภทให้นายกสภามหาวิทยาลัยลาออกนั้นมีประเด็นบิดเบือนข้อเท็จจริงซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยนครพนมออกมาแสดงความเห็นว่า ต้องการล้มสภามหาวิทยาลัยเรียกร้องการใช้ ม.44 เพื่อปกป้องการชี้มูลความผิดคณบดีวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่ง สตง.ชี้มูลความผิดมาที่สภามหาวิทยาลัยนครพนมและไม่ได้ขัดแย้งกับอธิการบดี ซึ่งขอไปปฏิบัติหน้าที่ด้านการศึกษาของประเทศ (77ข่าวเด็ด https://www.77kaoded.com/content/593391 สืบค้นเมื่อ10/11/2018)จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยหลอมรวมนั้น ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความรู้ความสามารถ มีบารมี เข้าใจระบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย การพัฒนามหาวิทยาลัยตามเป้าหมายพันธกิจที่เป็นความมุ่งหวังจัดตั้ง ในด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ยังมีปรากฏการณ์ที่มีความพยายามสร้างความกดดันให้นายกสภามหาวิทยาลัยลาออก ในเรื่องความรับผิดชอบจากเครื่องบินของวิทยาลัยการบินนานาชาติซึ่งเกิดอุบัติเหตุมีผู้เสียชีวิต 3 คน ความรับผิดชอบต่อข้อร้องเรียนในขณะที่เคยเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ให้สภาสถาบันรับผิดชอบต่อธรรมาภิบาล นับเป็นปัญหาความต้องการของมหาวิทยาลัยนครพนมผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นภาพ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สรุปปัญหาความต้องการของมหาวิทยาลัยหลอมรวม
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม

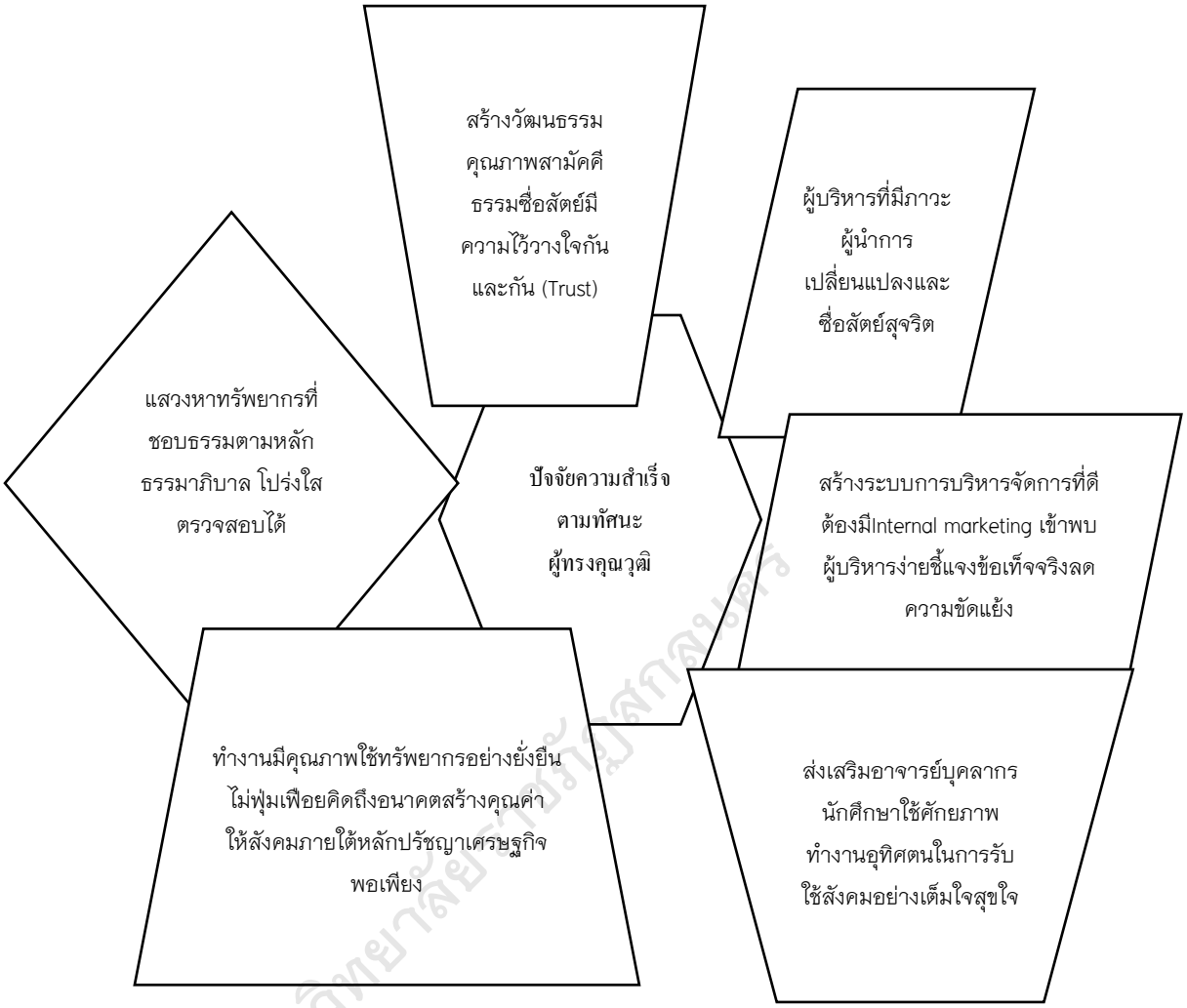
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ในทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล มีดังนี้ คือ “ควรหลอมจิตใจยึดสิ่งที่ถูกต้องคุณธรรมจริยธรรมของกลุ่มการกระทำที่ดีงามมีเหตุผลสร้างผู้นำทุกระดับแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกให้บุคลากรออกไปแสดงศักยภาพ ใช้ผู้มีประสบการณ์แสวงหาทรัพยากร ในเรื่อง Good Governance ผู้นำต้องซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ หลุดกรอบเดิม ๆ มีพลังในการทำงาน มีความเชื่อมั่นมั่นใจต้องให้เวลา ควรมุ่งพัฒนาสร้างความไว้วางใจ Trust สามัคคีธรรม การคัดสรรพัฒนาผู้นำแต่ละระดับ ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี

สร้างความสุขในการรับใช้สังคมต้องมี Internal marketing เข้าพบผู้บริหารง่าย ชี้แจงข้อเท็จจริง ลดความขัดแย้ง มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ กฎหมาย ผลประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ ระดับที่แตกต่าง เรื่องทรัพยากร วัตถุประสงค์มหาวิทยาลัย บุคลากรต้องมีประสบการณ์ มีความรู้อุทิศตน อิทธิพลกลุ่มในมหาวิทยาลัย ความไว้วางใจศรัทธาซึ่งกันและกัน การบริหารจัดการที่ดี ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยพัฒนาให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนด้วยความรักความสามัคคีธรรม สร้างสรรค์ คือ มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตยที่ยึดมั่นถูกต้องเสมอภาคเป็นธรรมมีความเป็นพี่น้อง เป็นที่ตั้งทำงานอย่างมีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ไม่ฟุ่มเฟือยสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีเหตุมีผลความจำเป็นคิดถึงอนาคต รักษาความซื่อสัตย์สุจริต สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรพนักงานทุกระดับ (Trust) อิสระในการทำงานมี Head Heart Hand”

ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมในทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ 6 ปัจจัย คือ 1. การสรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและซื่อสัตย์สุจริต 2. สร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีมี Internal marketing เข้าพบผู้บริหารง่าย ชี้แจงข้อเท็จจริงลดความขัดแย้ง 3. แสวงหาทรัพยากรที่ชอบธรรมตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้ 4. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพสามัคคีธรรมซื่อสัตย์มีความไว้วางใจกันและกัน (Trust) 5. ทำงานมีคุณภาพใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ฟุ่มเฟือยคิดถึงอนาคตสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6. ส่งเสริมอาจารย์บุคลากรนักศึกษาใช้ศักยภาพทำงานอุทิศตนในการรับใช้สังคมอย่างเต็มใจสุขใจ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม ตามทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิ (ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์,12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย ,สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559, เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์,18 ตุลาคม 2559)

ผู้วิจัยวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลต่อการหลอมรวมสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในต่างประเทศที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมี 3 ปัจจัย คือ 1. วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรม 3. การได้รับการสนับสนุนการเงินงบประมาณจากแหล่งประโยชน์หลากหลายจากพื้นที่ เมื่อนำปัจจัยข้างต้น มาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยที่มี

สัมฤทธิผล ตามความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัยรวมมี 6 ปัจจัย คือ 1. การสรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและซื่อสัตย์สุจริต 2. สร้างระบบสื่อสารในองค์กรมี Internal marketing ผู้บริหารเข้าพบได้ง่าย ชี้แจงข้อเท็จจริงลดความขัดแย้ง 3. แสวงหาทรัพยากรที่ชอบธรรมตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้ 4. มีวัฒนธรรมคุณภาพสามัคคีธรรม ซื่อสัตย์มีความไว้วางใจกันและกัน (Trust) 5. ทำงานมีคุณภาพใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ไม่ฟุ่มเฟือยคิดถึงอนาคตสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6. ส่งเสริมอาจารย์บุคลากร นักศึกษา ใช้ศักยภาพทำงานอุทิศตนในการรับใช้สังคมอย่างเต็มใจสุขใจดัง แสดงในตาราง 4

ตาราง 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลต่อการหลอมรวมต่างประเทศกับทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิตามกรอบทฤษฎีระบบ

ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในต่างประเทศและตามทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิในไทย	ปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวแปรต้น	ปัจจัยกระบวนการ (Process)ตัวแปรแทรกซ้อน	ผลลัพธ์ (Output) สัมฤทธิผล ตัวแปรตาม	หมายเหตุ	รวม
1.วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	√			ปัจจัยต่างประเทศ	1
2. ด้านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาบุคลากรวิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรม	√			ปัจจัยต่างประเทศ	1
3.ได้รับการสนับสนุนการเงินงบประมาณจากแหล่งประโยชน์ พื้นที่	√			ปัจจัยต่างประเทศ	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในต่างประเทศและตามทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิในไทย	ปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวแปรต้น	ปัจจัยกระบวนการ (Process)ตัวแปรกลาง	ผลลัพธ์ (Output) สัมฤทธิผล ตัวแปรตาม	หมายเหตุ	รวม
4. การสรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและซื่อสัตย์สุจริต	√			ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
5.สื่อสาร มี Internal marketing เข้าพบง่ายชี้แจงข้อเท็จจริงลดความขัดแย้ง		√		ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
6 . แสวงหาทรัพยากรที่ชอบธรรมตามหลักธรรมาภิบาลโปร่งใสตรวจสอบได้	√			ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
7.มีวัฒนธรรมคุณภาพสามัคคีธรรมซื่อสัตย์มีความไว้วางใจกันและกัน (Trust)	√			ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
8.ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ฟุ่มเฟือยคิดถึงอนาคตสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	√			ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
9. ใช้ศักยภาพทำงานอุทิศตนในการรับใช้สังคมอย่างเต็มใจสุขใจมีประสิทธิผล			√	ปัจจัย ทัศนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ	1

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลความสัมพันธ์กับสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม สามารถสรุปความสัมพันธ์ในเชิงระบบของมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา ได้ดังนี้ 1. ปัจจัยความสำเร็จในการนำเข้า (Input) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เป็นตัวแปรต้น มีดังนี้ 1.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.) ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ การเงินงบประมาณ วิธีปฏิบัติ 3.) หลักธรรมาภิบาล 4.) วัฒนธรรมคุณภาพ 2. ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) สื่อสารเข้าพบผู้บริหารง่ายชี้แจงข้อเท็จจริงลดความขัดแย้ง คือ การสื่อสารภายในองค์การ ส่วนตัวแปรตาม คือ สัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.9 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนมสู่สัมฤทธิผล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการหลอมรวมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ พบว่า มีปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลของสถาบันต่าง ๆ เกิดจากปัจจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร วิจัยสร้างองค์ความรู้นวัตกรรม สอดคล้องกับทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิ “มหาวิทยาลัยหลอมรวมควรหล่อหลอมบุคลากรให้ค่านิยม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวิธีอย่างไร” ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2559) อธิบายว่า “ให้เข้าใจค่านิยมหลักขององค์การ ความรักความสามัคคี ยอมรับความแตกต่าง” ส่วน ศาสตราจารย์ ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559) เสนอแนวทางว่า “เน้นเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไปที่การบริหารการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์กับประชาชน สร้างอนาคต นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อาจารย์ปัญญา มหาชัย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2559) ให้ข้อคิดว่า “ให้ความดีความชอบให้คนดีได้ทำประโยชน์รับใช้สังคม ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (Attitude) มีความสามารถ (Ability) มีความมุ่งมั่น (Effort) มีความมุ่งมั่นเป้าหมาย” ส่วนตัวแปรที่สำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาการหลอมรวม หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลนำมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนมไปสู่สัมฤทธิผล มีปัจจัยอะไรนั้น ทั้งสามท่านให้แนวทางดังนี้ คือ 1. หลอมจิตใจยึดสิ่งที่ถูกต้องคุณธรรมจริยธรรมกลุ่มการกระทำที่ดีงาม มีเหตุผลสร้างผู้นำทุกระดับ 2. แสวงหาทรัพยากรจากข้างนอกให้บุคลากรออกไปแสดงศักยภาพ ใช้ผู้มีประสบการณ์หาทรัพยากรที่มาจากงานที่ทำ 3. มี Good Governance ผู้นำต้องซื่อสัตย์สุจริตมีวิสัยทัศนกว้างมีความคิดสร้างสรรค์หลุดกรอบเดิม ๆ มีความตั้งใจทำงาน เชื่อมั่นมั่นใจ (ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย,สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559) พบว่าแนวทางในการพัฒนาการหลอมรวมตามทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างจากมหาวิทยาลัยหลอมรวมในต่างประเทศ คือ สร้างระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีสร้างวัฒนธรรมคุณภาพสามัคคีธรรมซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจกันและกัน (Trust) โดยมุ่งเน้นในกระบวนการพัฒนาทำงานมีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ฟุ่มเฟือยคิดถึงอนาคตสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีกระบวนการที่จะผลักดัน

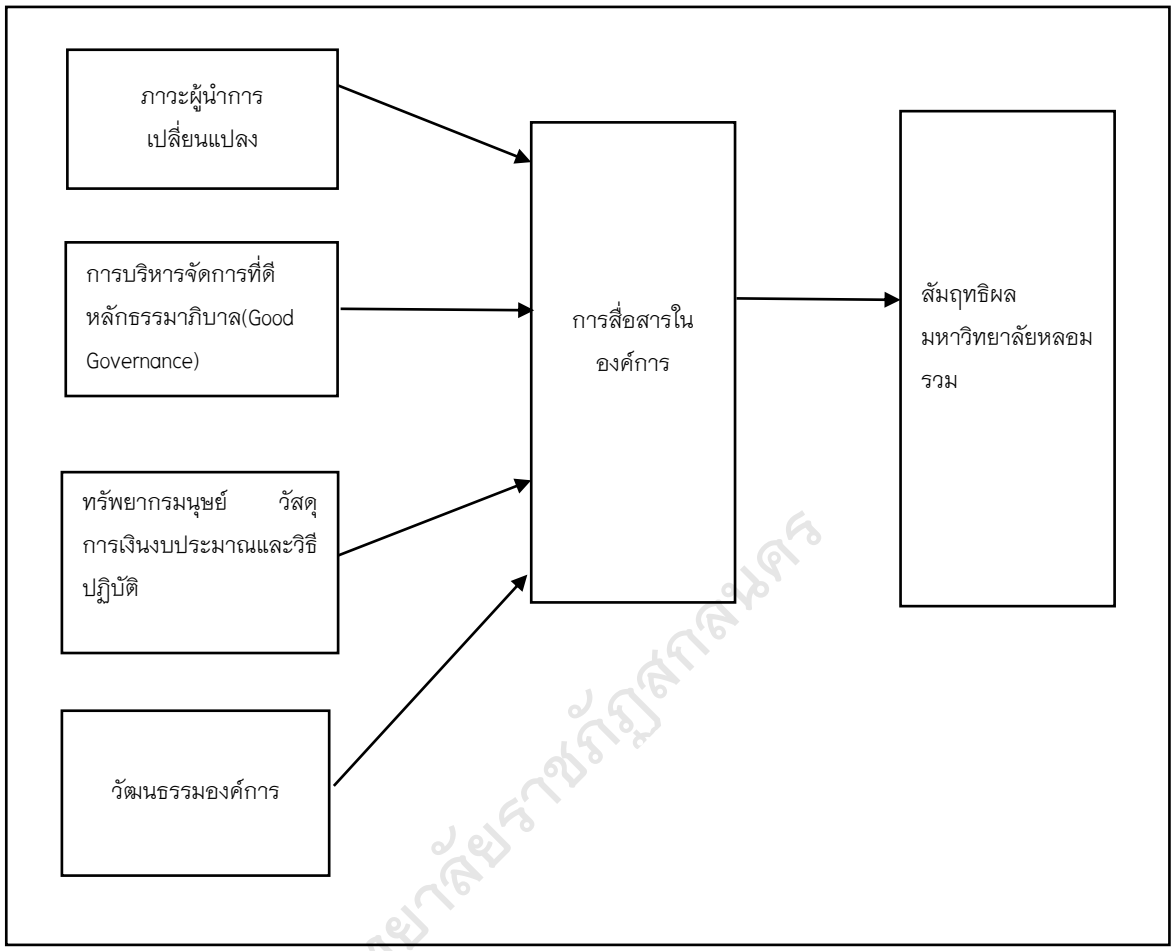
ในการใช้ศักยภาพบุคลากรในการทำงานอุทิศตนรับใช้สังคม ส่วนประเด็นแนวทางในการบริหารการพัฒนาหลังการหลอมรวม ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่าควรดำเนินการดังนี้ “วางแผนให้ให้คนคุยกันด้วยเหตุผลเสวนาไม่เอาแพ้ชนะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาความสามารถชีวิตจิตใจหน้าที่การงานช่วยกันประหยัด หลอมใจคนที่อยู่ด้วยกัน เพิ่มรายได้ให้ประชาชนในท้องถิ่นรายได้ต่อหัวสูงขึ้น ชุมชนมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัย ยกระดับมวลชนสัมพันธ์ พัฒนาผู้นำให้มีสามห่วง คือ Thinking Doing Being และหัวใจสี่ห้อง คือ Care Share, Fair, Clear การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารจัดการที่ดี คิดนอกกรอบ สู่นวัตกรรมการทำงานรับใช้สังคมที่มีความสุขความภูมิใจในงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมกัน ต้องใช้กระบวนการสื่อสารภายในที่มีคุณภาพ”

1.10 ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม

ในทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิที่มองอนาคตมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีดังนี้ มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ มีการปรับตัวหลากหลายสาขาวิชาพัฒนาให้ท้องถิ่นเจริญที่พึ่งทางสังคมสร้างอนาคตภูมิภาคพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาชี้นำสังคมรับใช้สังคม มีนวัตกรรมในการทำงานบุคลากร มีความสุขในการรับใช้สังคม มีผู้บริหารที่เสียสละ มีทักษะการบริหารมีความไว้วางใจ (Trust) บุคลากรทำงานมีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ฟุ่มเฟือย คิดถึงอนาคตสร้างคุณค่าให้สังคมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ศักยภาพทำงานอุทิศตนในการรับใช้สังคมอย่างเต็มใจสุขใจ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิผลการหลอมรวม ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยสังเคราะห์พบว่ามีความสอดคล้องกับปัจจัยสัมฤทธิผลการหลอมรวมในทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถกำหนดเป็นตัวแปรต่าง ๆ เปรียบเสมือนภาพอนาคตที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่า ปัจจัยต่าง ๆ นี้ตัวแปรใด มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม กรณีศึกษา และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ มีดังนี้คือ 1. ปัจจัยวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์การเงินงบประมาณ วัสดุและวิธีการปฏิบัติงาน 3. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความเข้าใจในการบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล 4. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพสามัคคีธรรมซึ่งพบว่าความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาเรื่องการไม่พึงพอใจในการปฏิบัติของผู้อื่นทำให้เกิดบรรยากาศขาดความไว้วางใจกันและกัน (Trust) กลั่นแกล้งกันรังแกกัน ทำงานใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยพบว่าหากมีการลดทอนความสามารถคนใดคนหนึ่งในองค์การด้วยความอคติและชิงชังนั้นสร้างปัญหาอุปสรรค เนื่องเพราะการลดทอนคุณค่า

ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถที่แตกต่างนี้ อาจนำมาซึ่งการร้องทุกข์การร้องเรียน เรียกร้องความเป็นธรรมก่อให้เกิดคดีต่าง ๆ ทั้งคดีอาญา ความแพ่ง คดีศาลปกครอง จำนวนมาก เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ 5. มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรอย่างหลากหลายวิธีการ ตลอดจนให้มีความสะดวกในการเข้าพบผู้บริหารง่าย มีการชี้แจงข้อเท็จจริงลดความขัดแย้ง คือ การสื่อสารภายในองค์การ หากมีการนำหลักการ สื่อสารพูดคุยกันทำความเข้าใจร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร ด้วยความไว้วางใจ มีความเข้าใจในการบริหารจัดการที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ที่โปร่งใสตรวจสอบได้มาใช้อย่างแท้จริงโดยอยู่บนพื้นฐาน มีคุณธรรมจริยธรรมเอื้ออาทร เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ เป็นธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การร่วมกับผู้บริหารให้เกิดสัมฤทธิผล แทนที่จะเป็นอุปสรรค หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเปรียบเสมือนตัวขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรทำความเข้าใจหลักการปฏิบัติหลักการบริหารจัดการที่ดี ธรรมาภิบาลจึงเป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัย โดยผ่านกระบวนการภายในที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล โดยมีวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย ที่สามารถสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ที่จะบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งตัวแปรกลางที่ทำหน้าที่ดังกล่าว คือ การสื่อสารในองค์การ ดังกรอบแนวคิดการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นตัวแปรตาม เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาว่าปัจจัยตัวใดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปสู่ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล แสดงดังภาพประกอบ 7



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ พัฒนาจากกรอบทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ David Easton กระบวนการที่มาของข้อเสนอนโยบาย (Policy proposal) (สมภาร ศิโล , 2552) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎี ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

ตามที่ทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ พบว่ามีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม 5 ประการ คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การบริหารจัดการที่ดีหลักธรรมาภิบาล 3. ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ การเงินงบประมาณและวิธีปฏิบัติ 4. วัฒนธรรมองค์การ 5. การสื่อสารในองค์การ

2.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีความต้องการผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ให้มีภาวะผู้นำแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass (1985, p. 14) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นเตือนผู้ตามให้เกิดความต้องการการบรรลุจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้สำเร็จ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ในมุมมองของ Tichy and Devanna (1986, p. 19–23) หมายถึง ผู้ที่กล้าเผชิญความจริงในสถานที่เปลี่ยนแปลง เชื่อถือให้คุณค่ากับศักยภาพสมาชิก กระตุ้นการเรียนรู้ เผชิญวิกฤตหรือปัญหาที่ซับซ้อน สามารถนำมาคาดการณ์สถานการณ์และกำหนดภาพอนาคตขององค์การ ขณะที่ Barker (1992, p. 86) ให้ความหมายว่า หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างพลังอำนาจ ใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น เข้าใจถึงเป้าหมายองค์การ คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพองค์การระบบบริหารจัดการ เข้าใจผู้ตามและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ต่างจาก Dubrin (1998) อธิบายว่าหมายถึง ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น โดยใช้แรงจูงใจและคุณธรรมส่งผล ทำให้อยากเปลี่ยนแปลงตาม ยกระดับความต้องการพัฒนาค่านิยมคุณธรรมให้สูงขึ้น Yukl (1998, p. 20) ให้ความหมายว่า หมายถึงกระบวนการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมาย โดยใช้วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจภายในตนแก่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต่างจากแนวคิดของ Lunenburg and Omstein (2000, p. 150–151) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้ที่กระตุ้น สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม ให้กระทำมากกว่าที่มีความคาดหวังไว้ สอดคล้องกับ Bennis and Nanus (2001, p. 224) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่จูงใจ เสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้บรรลุผลสำเร็จเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทัศนะต่างประเทศ

พฤติกรรม	Bass 1985	Tichy &Devanna 1986	Barker 1992	Dubrin 1998	Yukl 1998	Lunenburg and Omstein 2000	รวม
ผู้กระตุ้นเตือน ผู้ตามให้ตระหนักถึงความต้องการบรรลุจุดมุ่งหมาย	√	√		√		√	4
คำนึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	√						1
เผชิญความจริง มุ่งการเปลี่ยนแปลง		√		√			2
เชื่อถือศักยภาพสมาชิกเปลี่ยนแปลงองค์การ		√	√	√	√		4
กระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิก พัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้า		√	√				2
กล้าเผชิญสถานการณ์วิกฤตหรือปัญหาที่ซับซ้อน		√					1
สามารถคาดการณ์อนาคตขององค์การ		√					1
มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ			√	√			2
เสริมสร้างพลังอำนาจและการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น			√		√		2
คิดค้นวิธีใหม่ เปลี่ยนแปลงสภาพองค์การ			√				1
พัฒนาค่านิยมและคุณธรรมสมาชิกให้สูงขึ้น				√			1
ใช้แรงกระตุ้น จูงใจและคุณธรรมให้ส่งผลต่อสมาชิก ทำให้อยากเปลี่ยนแปลง				√		√	2
การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมาย	√				√		2
เสริมสร้างผู้ตามร่วมเปลี่ยนแปลงกาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	√				√		2
กระตุ้นให้ผู้ตามผู้ใต้บังคับบัญชากระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ ร่วมเปลี่ยนแปลง	√			√		√	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 5 ต่างประเทศให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงผู้กระตุ้นเตือนผู้ตามให้ตระหนักถึงการบรรลุจุดมุ่งหมาย เชื่อถือให้คุณค่ากับศักยภาพในเปลี่ยนแปลงองค์การ กระตุ้นให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ ร่วมเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของสมาชิก ระบบบริหารจัดการเสริมสร้างพลังอำนาจและใช้อำนาจสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและเสริมสร้างคุณธรรม ค่านิยม แรงจูงใจ เผชิญความจริงปัญหา ภาวะวิกฤต มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงกำหนดภาพอนาคตขององค์การ มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยึดมั่นผูกพันร่วมกัน โดยคาดหวังผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายเกินกว่าที่คาดไว้

ประเทศไทย สุชาดา รังสินันท์ (2550, หน้า 114) อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้นำและผู้ตามร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามต้องการ คล้ายคลึงกับ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า28–29) ที่ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งแสดงถึงการจัดการหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ให้มีศักยภาพสูงกว่าที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้มีการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารต้องแสดงบทบาทที่สนับสนุน มีความไว้วางใจ รู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อจูงใจและช่วยให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งจะช่วยสร้างการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ ส่วน ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17–18) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการหรือการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น มีความพยายามมากขึ้น เกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่การสร้างประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 258) ให้คำจำกัดความผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้บริหารที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์การสามารถพลิกสถานการณ์หรือแก้ปัญหาที่องค์การประสบอยู่นั้นให้ได้รับการแก้ไขและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีให้ประสบความสำเร็จ วลีรัตน์ ตัณทุลเศรษฐ (2552, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้บริหารที่ใช้การสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นเชาว์ปัญญา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ตาม กับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ไมตรี คานุกูล (2553, หน้า 31)

อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยง มีวิสัยทัศน์ กล้าเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมเชิงรุก สร้างความสัมพันธภาพที่ดี รับฟังอย่างทั่วถึงรู้จักสื่อสาร มีจิตใจเป็นกลาง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ต่างจาก ณัชญานุช สุดชาดี (2553, หน้า 28) ให้คำจำกัดความว่าหมายถึง ระดับพฤติกรรมด้านการจัดการและการทำงานของผู้บริหาร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ มีวิสัยทัศน์ร่วม ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์การเป็นผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงจัดทำตารางวิเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามทัศนะนักวิชาการ นักบริหารในประเทศไทยดังตาราง 6

ตาราง 6 การวิเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทัศนะนักวิชาการไทย

พฤติกรรม/ข้อความ	สุชาดา รังสินันท์	กนกวรรณ วิเชียรเขต	ขวัญชัย จะเกรง	สุพานี สฤษฎ์วานิช	วลีรัตน์ ตัณฑลุเศรษฐ์	ไมตรี คานุกูล	ณัชญานุช สุดชาดี	รวม
	2550	2551	2551	2552	2552	2553	2553	
ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเรื่องใดเรื่องหนึ่ง	√				√	√		3
ผู้นำและผู้ตามร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายขององค์การ	√	√	√	√	√	√	√	7
ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงกว่าที่คาดหวัง		√	√	√			√	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พฤติกรรม/ข้อความ	สุชาดา รังสินันท์	กนกวรรณ วิเชียรเขต	ขวัญชัย จะเกรง	สุพานี สฤษฎ์วานิช	วลีรัตน์ ตัณทลุเศรษฐ์	ไมตรี คานุกูล	ณัชญานุช สุคชาดี	รวม
	2550	2551	2551	2552	2552	2553	2553	
แสดงบทบาทผู้นำ สนับสนุนให้ความไว้วางใจ รู้ภารกิจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม		√				√	√	3
จูงใจมองไกลกว่าที่เป็นอยู่ช่วยบรรลุประสิทธิผลองค์การ		√					√	2
สร้างประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน			√			√		2
มีความสามารถในการตัดสินใจกล้าเสี่ยง มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ มีพฤติกรรมเชิงรุก						√		1

จากตาราง 6 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยได้ว่า หมายถึง ความพยายามร่วมกันของผู้นำและผู้ตามร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายโดยกระบวนการพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงกว่าที่คาดหวัง สนับสนุนให้ความไว้วางใจ รับรู้ภารกิจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เรื่องใดเรื่องหนึ่งจูงใจมองไกลกว่าที่เป็นอยู่ มีการตัดสินใจที่ดี กล้าเสี่ยง มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ มีพฤติกรรมเชิงรุกนำไปสู่ความสำเร็จ สร้างประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ปรับเจตนคติ สร้างเสริมคุณธรรม ค่านิยมให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงสุด เกิดความยึดมั่นผูกพัน ในสภาพการณ์ปัญหา ภาวะวิกฤตขององค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ มีภาพอนาคตองค์การคาดการณ์ไว้งดงามร่วมกัน สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การหรือบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ได้เกินกว่าที่คาดหมาย มีอุดมการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แก้ปัญหาองค์การและพลิกสถานการณ์วิกฤต ให้เกิดผลดี มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและประสบผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ

มหาวิทยาลัยหลอมรวมมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สัมฤทธิผล เมื่อถูกหลอมรวม (Amalgamation) หมายถึง การนำเอาสถาบันอุดมศึกษาทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันมารวมเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ภายใต้ชื่อสถาบันเดียวกันตามนโยบายภาครัฐ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอนาคตของสถาบันในทางที่ก้าวหน้า ควรคัดสรรผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับต่าง ๆ ในองค์การในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงาน เสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แก่ผู้ร่วมงาน พัฒนาผู้ตาม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีคุณธรรมจริยธรรมสูงขึ้น มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากนโยบายการหลอมรวม (Amalgamation) ต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในทุกระดับ ผู้ตามในองค์การที่จะเรียนรู้เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอุทิศตัวเห็นคุณค่าของงาน มีความรักความสมัครสมานสามัคคีมีความตั้งใจสามารถปฏิบัติพันธกิจของมหาวิทยาลัยนครพนมในการรับใช้สังคมและพัฒนาไปสู่องค์การที่มีสัมฤทธิผล ในอนาคตอย่างยั่งยืน เป็นผลให้บุคลากรมีความผาสุก มีคุณภาพสูง ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ประชาชนได้รับประโยชน์ มีความสุขมีคุณภาพชีวิตที่ดี

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้มหาวิทยาลัยหลอมรวมเกิดสัมฤทธิผลมีหลายรูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมมีดังนี้

2.1.1.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns มโนทัศน์แนวคิดของ Burns (1978 , p. 20–22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมจริยธรรมแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำมีบทบาทพัฒนาผู้ตามมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ได้แก่ ความเสมอภาค ยุติธรรม มีเสรีภาพ มีสันติสุข มีความรัก มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีมนุษยธรรม พ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความโลภ ความอิจฉาริษยา ความเกลียดชังกัน ความกลัว ยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ในระยะแรกเชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะของผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) จูงใจผู้ตามด้วยการให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน เพื่อแลกกับการบรรลุข้อกำหนด

และเป้าหมาย จะมีประสิทธิภาพเมื่ออยู่ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่คงที่ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน มีการแข่งขัน Burns จึงเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) มีลักษณะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ใช้เงื่อนไขรางวัลเพื่อตอบสนองแลกเปลี่ยนความสำเร็จในงาน 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อให้ยกระดับการพัฒนาตนเอง ให้การยกย่องซึ่งกันและกัน เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ ผู้นำเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนไปเป็นผู้นำจริยธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ยกระดับความต้องการขึ้นตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's meeds hierarchy thcory) สร้างแนวคิดอุดมการณ์ ค่านิยมเชิงจริยธรรมแก่ผู้ตาม 3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำเมื่อได้ยกระดับความประพฤติเชิงจริยธรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายในด้านความต้องการ (Need) ค่านิยม (Values) ความปรารถนา (Aspiration) ยึดจริยธรรมสูง มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงแก้ไขทำสิ่งที่ถูกต้องและแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านจริยธรรม

2.1.1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) แนวคิดนี้ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่ขยายจากแนวคิดของ Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พฤติกรรมของผู้นำในแนวคิดของ Bass มี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) Bass สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในระยะแรกของทฤษฎีไว้ 2 พฤติกรรมที่มิได้ให้แรงจูงใจที่สร้างอุดมการณ์ แต่มีข้อแลกเปลี่ยนที่ Bass กล่าวว่ามี 2 วิธี คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ให้เกิดความพึงพอใจ (Contingent reward) อีกวิธีหนึ่งคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passine management by Exception) เป็นการลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจเลื่อมใส และจงรักภักดี ผู้ตามมีความเคารพนับถือต่อผู้นำ มีความรู้สึกชื่นชมให้ความจงรักภักดี Bass เห็นว่าการมีบารมี (Charisma) ของผู้นำที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากกว่า โดยผู้นำจะจูงใจด้วยการโน้มน้าวจิตใจให้ตระหนักถึงคุณค่าผลงาน ผลประโยชน์ส่วนรวม องค์การและหมู่คณะ กระตุ้นให้ยกระดับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ Bass เชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริม

แรงจูงใจและผลงานที่เกิดขึ้นได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นซึ่งสอดคล้องกับ ไมตรี คงนุกูล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดง กรุงเทพ. พบว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นพัฒนาและบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ต่างจาก ณัชญานุช สุดชาดี (2553, p. 28) อธิบาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นในเรื่องความพยายามเปลี่ยนแปลงการจัดการการทำงานที่มีกระบวนการ เพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามให้เกิดการพัฒนาความสามารถในระดับสูงขึ้น โดยรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ มองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ มีความจงรักภักดี จึงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดความคาดหวัง บรรลุประสิทธิผลขององค์การ

2.1.1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

ซึ่ง Bass & Avolio (1994) ได้ปรับปรุงทฤษฎีใหม่ สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ โดยใช้ชื่อย่อว่า 4I'S คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influent : II) หมายถึง ผู้นำมีความประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจได้ร่วมงานกัน ทุกคนจะเลียนแบบความประพฤติของผู้นำ คือมีวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง มีลักษณะควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้ไว้ใจได้ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม แสดงถึงศักยภาพ ความเฉลียวฉลาด มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์แน่วแน่ มีความเชื่อและค่านิยม สามารถเสริมความจงรักภักดี ความรักความภาคภูมิใจ มั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับตน โดยใช้กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล อิทธิพลในตัวผู้นำดังที่กล่าวนี้ ทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพัน แรงบันดาลใจ ปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เข้มแข็ง Hoy and Miskle (2001, p. 415) กล่าวว่า ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเสน่หาต่อผู้นำ ได้แก่ ความจริงใจ อิทธิพลทางความคิด ความสามารถในการทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีบารมีเป็นตัวแปรร่วมกับการพยากรณ์การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการ มีลักษณะของผู้นำบารมี 7 ประการ คือ 1. มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อใน

ตนเอง 2. เป็นแบบอย่างของผู้ตามในเรื่องของค่านิยม ความคาดหวัง ความหนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานขององค์กร 3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน 5. มีความคาดหวัง เชื่อมั่นในผู้ตาม เชื่อว่าสามารถปฏิบัติได้ลุล่วงตามเป้าหมาย 6. มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุจุดมุ่งหมาย 7. มีบทบาทที่ชนะใจผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในการใช้คำพูด การกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีใจกระตือรือร้นโดยสร้างทัศนคติทางบวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Teams Spirit) ให้มีชีวิตชีวา โดยที่ผู้นำสามารถทำให้เห็นภาพที่งดงามในอนาคต สื่อสารอย่างชัดเจนในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีค่าและกระตุ้นให้พวกเขาจัดการปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (จรัสศรี ไกรนที, 2539 , หน้า 99) พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจมีดังนี้ 1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) พฤติกรรม ประกอบด้วย 1.) การกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่มีอุปสรรคปัญหายาก ๆ ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการ 2.) การให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงานตามอัธยาศัย เป็นการเปิดเวทีโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเกิดความภูมิใจและความเชื่อมั่นในตนเอง 3.) มอบนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาหาวิธีการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน 4.) สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือและไว้วางใจกัน 5.) ใช้ระบบบันทึกรายงานสั้น ๆ แทนการรายงานหรือบันทึกแบบยาว ๆ 2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อถือในตัวผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สร้างเจตคติทางบวกชื่นชมยกย่อง 3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์และเป้าหมาย (Inspiring belief in cause) มีความสำคัญยิ่ง เชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งถูกต้อง ควรค่าแก่การเสียสละ ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานทำให้ได้ผลเกิดกว่าที่คาดหมาย บรรลุเป้าหมายขององค์การ ช่วยสร้างภาพอนาคตขององค์การที่งดงาม โดยผู้นำแสดงความอุทิศตัว ความผูกพันต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้มองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจ

องค์การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวเพื่อความสำเร็จ 4. การใช้ Pygmalion effect (Making use of the Pygmalion effect of self–falling prophecy) หมายถึง การที่ผู้นำมีเจตคติและคาดหวังผู้ตามในทางดี ส่งเสริมความมั่นใจภูมิใจให้กับผู้ตามสอดคล้องกับ Barker (1992, p. 160–162) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความภูมิใจในตนเอง สามารถผลักดันความสำเร็จขององค์การพฤติกรรมที่ผู้นำควรแสดงได้ดังนี้ พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน เสริมการเรียนรู้ความเชื่อมั่น ใช้เวลาปฏิบัติงานกับผู้ตามนอกเวลา ให้คำอธิบายเรื่องการปฏิบัติงาน ให้โอกาสปฏิบัติงาน เสริมความภาคภูมิใจทำให้สามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดี เกิดความสำเร็จขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและเหตุผล ตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ดีกว่าเดิม เกิดความรู้สึกผูกพันกันในการร่วมคิดมีจินตนาการ ค่านิยมและความเชื่อ มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย ผู้นำควรพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้ตามจะร่วมแก้ไขปัญหาโดยหาวิธีการแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา แสดงการคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา เผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ จูงใจกระตุ้นให้แสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่มีอยู่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อว่า ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ได้แม้มีอุปสรรค ร่วมแรงร่วมใจในการแก้ปัญหา มีสติปัญญา มีความภักดีเชื่อถือศรัทธาไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพร รอดคนคม (2542, หน้า 1) ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Bass (1985, p. 43–45) ได้ค้นพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและองค์การ มีผลงานดีเด่น พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ มีศรัทธาและความภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยปัญญา สอดคล้องกับการศึกษาของ Harvey Royal and Stcut (2003, p. 245–255) ที่พบว่า องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 4 วิธี คือ 1. การใช้หลักเหตุและผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นงานที่เป็นทางการ การจูงใจให้เกิดความสำเร็จ รวดเร็ว แก้ปัญหาได้ มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) ผู้นำให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความไว้วางใจ การสร้างทีมในองค์การกระบวนการที่ไม่เป็น

ทางการ 3. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) ผู้นำจะเน้นการแก้ไขปัญหาโดยใช้ประสบการณ์แก้ปัญหาแบบหลากหลาย 4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความเจริญก้าวหน้า ความหลากหลายในความคิดสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลหรือปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ความสัมพันธ์ที่มีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้รู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ยอมรับความแตกต่างแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถและศักยภาพ ร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาศักยภาพ สื่อสารแบบสองทาง การฟังที่ดีมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1. การพัฒนาผู้ตาม ติดตามประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบ ให้ความไว้วางใจมอบหมายงาน ให้ความช่วยเหลือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานต่าง ๆ การสังเกตบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานเป็นการแสดงความไว้วางใจ มอบโอกาสทำงานที่ท้าทาย 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ดังนี้ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อพัฒนาผู้ตาม มีการส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง การเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เปิดโอกาสให้ซักถามให้เข้าใจมากขึ้น ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามทำให้มีความรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ให้คำปรึกษารายบุคคล รับฟังปัญหาทั้งส่วนตัวและการปฏิบัติงาน แสดงความเห็นใจ เข้าใจความรู้สึก ให้คำแนะนำและช่วยหาทางเลือกที่ดี 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring) หมายถึง กระบวนการสอน การดูแล (Caring) การเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มความเป็นวิชาชีพ คงสมรรถนะการผลิตที่สูงขึ้น มีความพึงพอใจในงานด้วย

สรุปแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) จำแนกองค์ประกอบได้ 4 ประการ คือ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์(Idealized Influena : II) ผู้นำมีอิทธิพล มีคุณลักษณะ มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นที่ผู้ตามต้องการเลียนแบบลักษณะการใช้อำนาจ บำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่น มีความผูกพัน 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) จูงใจเร้าอารมณ์ให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว กระตุ้นจิตวิญญาณเพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า ทั้งการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่น การคาดหวังในทางที่ดี 3. การกระตุ้นทาง

ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) มีการพัฒนาผู้ตามให้เห็นว่าปัญหาแก้ไขได้ด้วยสติปัญญา ทำให้ผู้ตามภักดีเชื่อถือศรัทธามีแรงจูงใจไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ 4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำดูแลเอาใจใส่เป็นพี่เลี้ยง ส่งเสริมช่วยเหลือให้งานสำเร็จ

2.1.1.4 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus นั้นBennis and Nanus (1985, p. 59) ได้ให้คำอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประเด็น คือ 1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ร่วมกันสร้างจิตสำนึก มีการสื่อสาร สร้างจินตนาการให้เกิดวิสัยทัศน์ที่งดงามในองค์การ 2. พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่วัฒนธรรมองค์การ และจูงใจทุกคน ด้วยวิธีการหลากหลาย เกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์องค์การ ผู้นำต้องคงเส้นคงวา ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์การเพราะทำลายความไว้วางใจ ต้องร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์การ 3. การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นการพัฒนาทักษะ หาประสบการณ์ ทบทวนข้อผิดพลาด ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา

2.1.1.5 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทาง Tichy and Devanna นั้นTichy and Devanna (1986, p. 19–23) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ขั้นการยอมรับในความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ควรมีคุณลักษณะ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความสามารถคาดการณ์อนาคต เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เชื่อมั่นในผู้ตาม ชี้นำกระตุ้นและเสริมแรงเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1.1.6 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan นั้นFullan (2006 , p. 34) ได้ให้ความสำคัญกับ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงใน 2 ระยะ คือ ระยะแรกขับเคลื่อนฐานรากของการเปลี่ยนแปลง (Foundation Drivers) โดยมีแรงผลักดัน 3 แรง คือ การสร้างเป้าหมายคุณธรรม สร้างศักยภาพงานและกลุ่มคน สร้างความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองการขับเคลื่อนให้บรรลุความสำเร็จ (Enabling Drivers) ซึ่งประกอบด้วย แรงผลักดัน 5 แรง คือ การพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ การประเมินความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุน การสร้างความชัดเจน และ การสร้างเสริมการพัฒนา Fullan อธิบายผู้นำควรมี 6 ลักษณะ คือ 1. คิดระยะยาว 2. คิดในเรื่องมุ่งไปข้างหน้า และการโยงใยไปสู่สิ่งที่ใหญ่ขึ้น 3. สามารถไปถึงและโน้มน้าวให้ผู้อื่นไปได้ไกลกว่าขอบเขต (Livet) ของตนเอง 4. แสดงให้เห็นความสามารถในวิสัยทัศน์ที่มั่นคง มีคุณค่า

เข้าใจเหตุผลและใช้สติปัญญา 5. มีความสามารถในการเป็นตัวเชื่อมความคิดของคณะผู้บริหารกับผู้ตาม 6. มีความสามารถคิดใหม่ทำใหม่เสมอ (Rethink and Redesigns)

2.1.1.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Jack Welch นั้น Welch (2009) อธิบายว่า มีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1. มีพลังที่จะรับมือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ 2. ความสามารถที่จะกระตุ้นองค์การอย่างมีพลัง 3. ความสามารถขับเคลื่อนนโยบายที่ยาก ไปสู่การปฏิบัติ และ 4. มีทักษะกระตุ้นให้เกิดสิ่งใหม่มีความคิดสร้างสรรค์

2.1.1.8 แนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Warren (2009) มีหลัก 7 อย่าง คือ 1. การทำให้เป็นเรื่องง่าย 2. การจูงใจ 3. หลักการเอื้ออำนวย 4. การริเริ่มสิ่งใหม่ 5. การขับเคลื่อน 6. การเตรียมความพร้อม และ 7. การสิ้นสุด ซึ่ง Warren ให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเตรียมรับมือกับภาวะโดดเดี่ยวที่อาจเกิดขึ้น ความอ่อนแรง เศร้าหมอง เผชิญเหตุการณ์เลวร้ายแบบไม่คาดคิดมาก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Warren จึงต้องมีความกล้าหาญ กล้าแกร่ง และเข้มแข็ง มีความเพียรสูงมาก ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอในเรื่องสุขภาพอนามัย เนื่องจากต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นในองค์การนั่นเอง

2.1.1.9 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลมหาวิทยาลัย ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำทางความคิดสร้างสรรค์ที่คิดนอกกรอบ มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจในการบริหารแบบโปร่งใสตรวจสอบได้มีหลักธรรมาภิบาล มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้สู่การปฏิบัติและนำไปสู่ความเป็นนวัตกรรม มีพลังที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ความรู้ความสามารถทางการบริหาร ความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ มี ความคิดกว้างไกล (Thinking) มีสมรรถนะในการทำงานลงมือทำ (Doing) มีหัวใจทางศาสนามีความเป็นมนุษย์เข้าใจคนอื่น (Being) มีหัวใจ 4 ห้อง ได้แก่ 1. รู้จักให้แบ่งปัน (Share) 2. ให้ความรักความปรารถนาดี ความห่วงอาทร (Care) 3. ทำสิ่งใดต้องให้ความยุติธรรม (Fair) 4. ถ่ายทอดชัดเจนว่าคิดอย่างไรเป็นนักยุทธศาสตร์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่องค์การ (Clear) (ปัญญา มหาชัย,สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559) สอดคล้องกับทัศนะของศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย (สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559) นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี กล่าวว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จ คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความหมาย

ไว้ว่า การที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่ฟังเสียงคนส่วนน้อยยอมรับเสียงส่วนมากเป็นประชาธิปไตยมีลักษณะใจกว้าง เข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น รับฟัง ให้โอกาสคนเข้าพบง่าย สร้างความเข้าใจในหลักการและเหตุผล เชื่อมั่นในความคิดเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงมีเหตุผลทำให้เกิดความเชื่อถือได้ ไม่ลำเอียง ไม่ใช้อารมณ์ไม่คดโกงต้องมีความซื่อสัตย์ ไม่ทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่เป็นประโยชน์ส่วนรวม ต่างจากทัศนะของ ศาสตราจารย์ ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (สัมภาษณ์, วันที่ 18 ตุลาคม 2559) แสดงทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะนี้ต้องสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ คือมีความพร้อมที่จะนำ กล้ามีความรู้ในวิชาการ มีประสบการณ์ในการบริหาร มีจริยธรรมคุณธรรม มีบารมีที่จะหาบุคลากรมาร่วมงานไม่ใช่แลกด้วยผลประโยชน์ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยสามารถแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังตาราง 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเชื่อประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ	Burns (1978 : P20-22)	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985 ,P59)	Tichy and Devanna (1986 , P19-23)	Bass & Avolio (1994)	Fullan (2006: P34)	Jack Welch (2009)	Rick Warren. (2009)	รวม
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	วิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ คิดสร้างสรรค์มีภาพอนาคต	√	√	√	√	√	√	√	√	8
	วิสัยทัศน์พัฒนารักษาเห็นคุณค่าบุคลากร		√	√	√	√	√	√	√	7
	วิสัยทัศน์วิจัยพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากชุมชนที่ตั้ง สู่การปฏิบัตินวัตกรรม					√	√	√	√	4
	การศึกษาเป็นเครื่องมือนำนโยบายสู่ปฏิบัติ					√		√		2
	คิดกว้างไกลลงมือทำมีหัวใจศาสนาเข้าใจคนอื่นคิดบวกมีอุดมการณ์	√	√	√	√	√	√	√	√	8
	องค์ประกอบของภาวะผู้นำฯตาม	Burns (1978)	Bass (1985)	Bennis and Nanus	Tichy and Devanna	Bass &	Fullan (2006 : P34)	Jack Welch (2009)	Rick Warren. (2009)	รวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ			(1985 : P59)	(1986 : P19-23)	Avolio (1994)				
การสร้างแรงบันดาลใจ	คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	√	√	√	√	√	√			6
	แก้ปัญหาองค์การพลิกสถานการณ์วิกฤติให้เกิดผลดี				√	√	√		√	4
	รับฟังแบบประชาธิปไตย ฟังเสียงคนส่วนน้อย ยอมรับเสียงส่วนมาก ใจกว้าง	√		√		√				3
การกระตุ้นทางปัญญา	ผู้ตามมีศักยภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน บรรลุเป้าหมาย	√	√	√	√	√	√		√	7
	กล้าหาญ มีความรู้ประสบการณ์การบริหาร	√	√	√	√	√	√	√	√	8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ	Burns (1978 : P20-22)	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985 ,P59)	Tichy and Devanna (1986 , P19-23)	Bass & Avolio (1994)	Fullan (2006: P34)	Jack Welch (2009)	Rick Warren. (2009)	รวม
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	มีจริยธรรมสร้างเสริมคุณธรรมค่านิยมให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงสุด	√		√	√	√	√	√	√	7
	แก้ปัญหาองค์การพลิกสถานการณ์วิกฤติให้เกิดผลดี				√	√	√	√	√	5
	มีบารมี มีทีมงาน	√	√		√	√		√		5
	กล้าเปลี่ยนแปลงไม่คดโกงซื่อสัตย์	√			√	√		√	√	5
	ให้แบ่งปันปรารถนาดีกรุณาเข้าพบง่าย	√		√	√	√		√		5
รวม		10	7	9	12	15	10	11	10	

จากตาราง 7 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยสังเคราะห์ความหมายใหม่ได้ ดังนี้

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ มีลักษณะ เป็นผู้มี ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สร้างค่านิยม สามารถแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ มีภาพอนาคตองค์การที่เห็นและคาดการณ์ไว้งดงามร่วมกันริเริ่มวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความร่วมมือที่ดี และรักษาค่านิยมทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การเกินกว่าที่คาดหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มีอุดมการณ์คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศคิดสร้างสรรค์มีภาพอนาคตที่คาดการณ์ไว้ร่วมกัน ในวิสัยทัศน์ด้านพัฒนารักษาเห็นคุณค่าบุคลากร วิสัยทัศน์วิจัยพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากชุมชนที่ตั้ง มีวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัตินวัตกรรม การศึกษาเป็นเครื่องมือนำนโยบายสู่ปฏิบัติ คิดกว้างไกลลงมือทำ มีหัวใจศาสนาเข้าใจคนอื่นคิดบวกมีอุดมการณ์

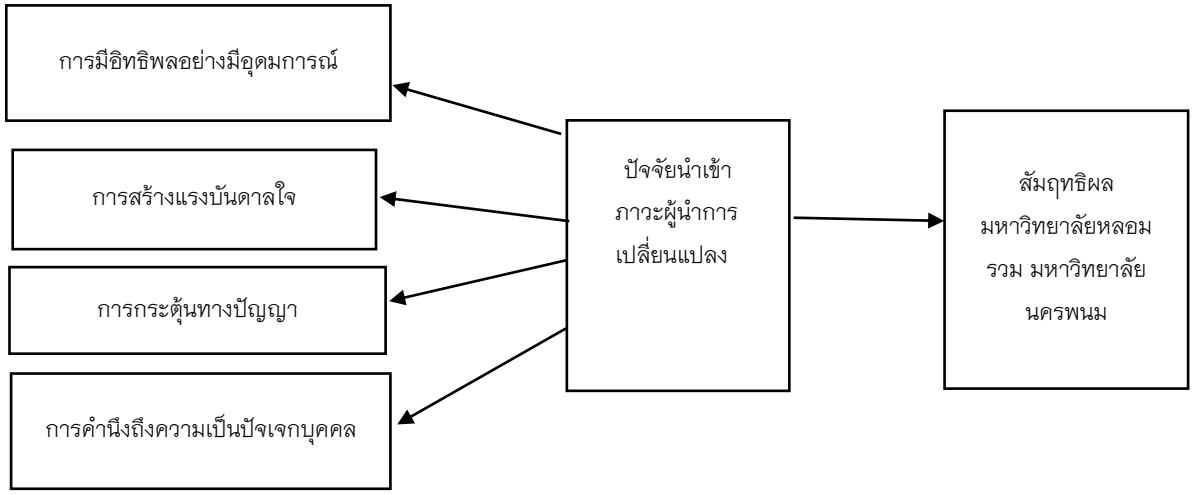
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงถึงความสำคัญคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แก้ปัญหาองค์การพลิกสถานการณ์วิกฤติให้เกิดผลดี รับฟังบุคลากรในแบบประชาธิปไตย ที่ฟังเสียงบุคลากรส่วนน้อยยอมรับเสียงมติของบุคลากรส่วนมาก ใจกว้าง

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถเสริมสร้างให้บุคลากรหรือผู้ตามมีศักยภาพ รวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงาน ประสบผลดีบรรลุเป้าหมายองค์การ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่มีจริยธรรมสร้างเสริมคุณธรรม ค่านิยมให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงสุด แก้ปัญหาองค์การพลิกสถานการณ์วิกฤติให้เกิดผลดี มีบารมี มีทีมงาน กล้าเปลี่ยนแปลงไม่คดโกงซื่อสัตย์ให้แบ่งปันปรารถนาดีกรุณาเข้าพบง่าย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัญหาสภาพของมหาวิทยาลัยหลอมรวมและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยหลอมรวมไปสู่สัมฤทธิผล มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในต่างประเทศ เรื่องปัจจัยที่มีสัมฤทธิผลของการหลอมรวม (Amalgamation) และทัศนะความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งมีคะแนนเทียบเป็นร้อยละ 100 คือ มีเนื้อหาตรง มีความสอดคล้องครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านมากที่สุด จึงนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในตัวแปรอิสระ สามารถเขียนองค์ประกอบตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัยแสดงได้ดังภาพประกอบ 8

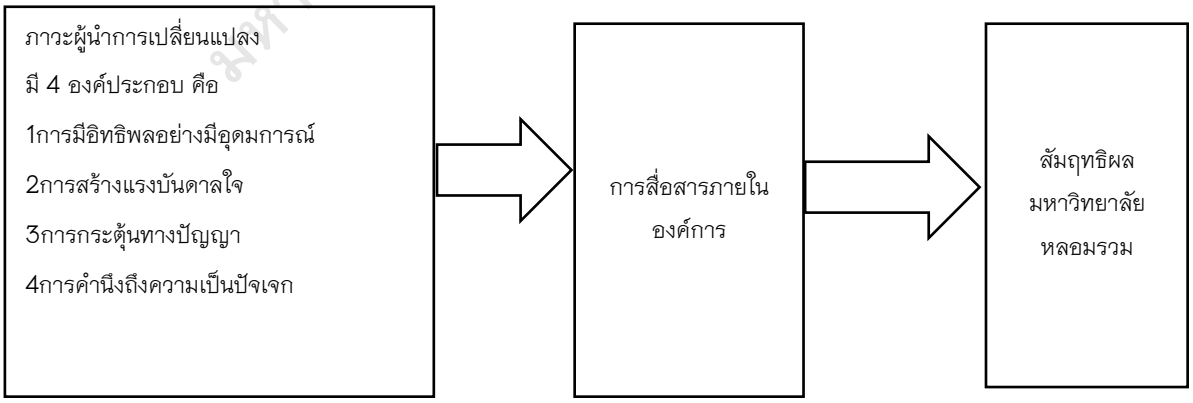
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองปัจจัยนำเข้าตัวแปรอิสระภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยหนึ่งที่มีสัมฤทธิผลในการหลอมรวม (Amalgamation) สถานศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมวิจัยในต่างประเทศ สอดคล้องกับทัศนะความรู้ประสบการณ์ความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย การสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้วิจัยจากวรรณกรรม ยังไม่สามารถยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล ของมหาวิทยาลัยหลอมรวมในประเทศไทยหรือไม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยนครพนมมีบริบทที่แตกต่างจึงควรที่จะศึกษาว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการงานโดยผ่านตัวแปรกลางที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผล จากการศึกษาของ ปัทมา สมพรชัยกิจ และ อรนุช เลิศจรรยารักษ์ (2556 , หน้า 1) เรื่อง การสื่อสารภายในองค์การของสำนักเทศกิจกรุงเทพมหานคร พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและเป็นทางการ (formal communication) ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานโดยผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ การใช้วิทยุสื่อสาร (ว 8) และเสียงตามสาย และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) พบว่า ผู้บริหารใช้การสื่อสารด้วยวาจากับ

พนักงานโดยตรง ส่งไลน์ (Line) หรือ เฟสบุ๊ค (Facebook) ในเรื่องการสั่งการมอบหมายหน้าที่ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานผลการดำเนินงานกลับไปยังผู้บังคับบัญชาได้ถือเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรซึ่ง ธัญญารัตน์ อินทร์เมือง (2554, หน้า28) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสามารถวัดได้จากคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การกล่าวคือประสิทธิภาพการทำงานจะมีสูงขึ้นถ้าผู้บริหารมีการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการ ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร นอกจากนี้ วนาวัลย์ ดาตี้ (2553, หน้า 2) ให้คำอธิบายการสื่อสารภายในองค์กรว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กรของกลุ่มบุคคลมีความสัมพันธ์กัน แต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารมีความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในและต่อสัมฤทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์มีหรือมีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในและต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมหรือไม่โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบจำลองตัวแปรอิสระตัวแปรกลางและตัวแปรตามจากการทบทวนวรรณกรรม

2.2 แนวคิดทฤษฎีหลักธรรมาภิบาลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม

ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีบทบาทสำคัญในการบริหารการพัฒนาประเทศ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ได้ทำการศึกษา และวิเคราะห์เกี่ยวกับประเทศต่าง ๆ ที่กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า Good Governanceเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลหรือสัมฤทธิผลในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ หลักการสากลเรียก Good Governance ว่า การกำกับดูแลองค์การภาครัฐตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อ้างครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ. 1989 ได้อธิบายเรื่อง (Good Governance) ว่าเป็น ลักษณะและวิถีทางของการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาล ใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ครอบคลุมการบริหารจัดการภาครัฐ การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในภาวะรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความสุจริตโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร

2.2.1 ความหมายธรรมาภิบาล (Good Governance) มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในระดับสากลดังนี้ ธนาคารโลก (World bank , n.d. อ้างถึงใน นฤมล นับจุมพล, 2541, หน้า 15–31) อธิบายว่า Good Governance เป็นวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการกิจการงานของบ้านเมือง จัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา มีหลักธรรมาภิบาล มีความสำคัญการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ เป็นหลักประกันความสามารถในการให้บริการ มีความยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ มีฝ่ายนิติบัญญัติและโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้สอดคล้องกับความหมายของ United nations and development : UNDP (1989, อ้างถึงใน สุดจิต นิมิตกุล, 2543, หน้า 13) ให้นิยามคำว่าหมายถึง การดำเนินงานภาคการเมือง บริหารและเศรษฐกิจ ด้วยกลไกกระบวนการของสถาบันประชาชนสามารถมีส่วนร่วม แสดงความเห็นที่แตกต่าง ปกป้องสิทธิของประชาชน ผู้บริหารต้องแสดงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม ตั้งอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคมและเสียงของคนยากจนด้อยโอกาส ให้ได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา United nations economic and social commission for Asia and the pacific : UN ESCAP (1989, อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิคุณสมบัติ, 2552) ได้ให้ความหมายว่าเป็นระบบ โครงสร้างกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ไว้มีหลักการ

ที่กำหนดไว้ 8 หลักการ คือ 1. การมีส่วนร่วม (Participatory) 2. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) 3. ความโปร่งใส (Transparency) 4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) 5. ความสอดคล้อง (Consensus oriented) 6. ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) 7. การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) และ 8. การมีเหตุผล (Accountability) ส่วนธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asia development bank: ADB) อธิบายว่าเป็นหลักการของรัฐบาลที่ให้ความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้นั้นได้ผล รัฐสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (อมรา พงศาพิชญ์และนิตยา ภัทรลีรดะพันธ์ , 2541, หน้า 18) ผู้วิจัยวิเคราะห์ความหมายของธรรมาภิบาลระดับสากลได้อธิบายไว้ดังตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 การวิเคราะห์ความหมายหลักธรรมาภิบาลองค์การระหว่างประเทศ

ความหมาย	ธนาคารโลก (Worldbank,n.d. อ้างถึงในนฤมล นับจุมพล ,2541, หน้า 15-31)	UNDP(1989 อ้างถึงในสุดจิต นิมิตกุล ,2543,หน้า 13)	UN ESCAP (1989 อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิคุณสมบัติ, 2552)	ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย(อมรา พงศาพิชญ์และนิตยา ภัทรลีรดะพันธ์,2541,หน้า 18)	รวม
การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศ	√	√		√	3
หลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม	√	√	√		3
การจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา	√	√			2
ประชาชนและกลุ่มปกป้องสิทธิผลประโยชน์ของตนเองตามกฎหมาย	√	√			2
เป็นหลักประกันระบบยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ มีฝ่ายนิติบัญญัติ	√	√			2
เป็นระบบ โครงสร้างที่วางกฎเกณฑ์หลักการในการจัดการประสิทธิภาพ	√	√	√		3
การพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรแก่คนยากจนด้อยโอกาสรัฐสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้		√		√	2

จากตาราง 8 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความหมายของธรรมาภิบาลในระดับสากลว่าหมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจ จัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา ใช้หลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เป็นระบบโครงสร้างกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แก่คนยากจนด้อยโอกาสรัฐ สร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนปกป้องสิทธิ ผลประโยชน์ความเห็นที่แตกต่างกันของตนเองตามกฎหมาย

ประเทศไทย ธีรยุทธ บุญมี (2541, หน้า 12) ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ต้องปฏิรูปราชการ ธุรกิจเอกชน เศรษฐกิจสังคมและปฏิรูปกฎหมายสอดคล้องกับ ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541, หน้า 14) กล่าวว่าธรรมาภิบาลเป็นกลไกของรัฐ ทั้งด้านการเมือง และการบริหาร มีความแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับภาครัฐ คล้ายกับ ประเวศ วะสี (2542, หน้า 15) อธิบายว่าสังคมประกอบด้วย ภาคสำคัญ 3 ภาค คือ รัฐ เอกชน และประชาชน รวมถึงความโปร่งใส ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศต่างจาก อนันท์ ปันยารชุน (2542, หน้า 13) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล ว่าเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชน มีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การประสานประโยชน์และขัดแย้งกันได้ ส่วน ปรีชา ช้างขวัญยืน (2542, หน้า 52) ให้ความหมายว่าคือการปกครองที่ดี ที่เรียกว่า ธรรมาธิปไตย ซึ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 2542 ได้ให้คำนิยามว่าเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข รู้รักสามัคคี ร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน เสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ (สุดจิต นิมิตกุล, 2543, หน้า 24) สอดคล้องกับ บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี้ (2544, หน้า 10) ให้ความหมายว่า ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ แนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นการสร้างความร่วมมือจากรัฐ เอกชน และประชาชนต่อเนื่องยั่งยืน เพื่อให้ประเทศมีระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ ป่วย อึ้งภากรณ์ (2544 , หน้า 10) ให้ความหมายว่า หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบันหรือธุรกิจ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Aaccountability) ความชอบธรรม

ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพประสิทธิภาพ (Quality and efficiency) และการมีมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมเป็นการทั่วไป (General ethical and moral standard) เป็นปัจจัยในการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพทำให้ประเทศมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545, หน้า 1–2) ให้ความหมายว่า หมายรวมถึง ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศเพื่อภาค ต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติสุข เน้นกฎเกณฑ์ (norm) ซึ่งลัดดา ผลวัฒนะ (2559 , หน้า117) สรุปว่าหมายถึง หลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้รัฐ ธุรกิจ เอกชน และประชาชน ได้รับรู้ถึงความยุติธรรม รักษาสิทธิประโยชน์ของส่วนรวม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ก่อให้เกิดพลังความร่วมมือ รับผิดชอบในการพัฒนาสังคม และชาติบ้านเมือง ผู้วิจัยวิเคราะห์ความหมายธรรมาภิบาลของนักวิชาการนักบริหารใน ประเทศไทยดังตาราง 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 การวิเคราะห์ความหมายหลักธรรมาภิบาลนักวิชาการไทย

ความหมาย	ธีรยุทธ บุญมี (2541)	ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541)	ประเวศ วะสี (2542)	อานันท์ ปันยารชุน (2542)	ปรีชา ช้างขวัญยืน (2542)	สุดจิต นิมิตกุล (2543)	บุญมง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี สี (2544)	ป่วย อึ้งภากรณ์ (2544)	บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545)	ลัดดา ผลวัฒนะ (2559)	รวม
จัดระเบียบรัฐ เอกชน ประชาชนเศรษฐกิจ การเมืองสังคม	√	√	√	√		√	√	√	√	√	9
ประสิทธิภาพ คุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	√	√	√	√		√	√	√	√	√	9
พัฒนายั่งยืนสงบสันติสุข เน้นกฎเกณฑ์						√	√	√	√		4
ประสานประโยชน์ขัดแย้งได้				√							1
ปกครองธรรมาธิปไตย					√		√	√			3
มีคุณภาพมั่นคง เจริญก้าวหน้า	√		√			√		√	√	√	6
รักษาสิทธิประโยชน์ของส่วนรวม								√	√	√	3

จากตาราง 9 วิเคราะห์พบว่า ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการจัดระเบียบภาครัฐ เอกชน ประชาชน เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจการเมืองสังคม เป็นการบริหารภาครัฐที่สำคัญ มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้มีคุณภาพเข้มแข็งมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้าพัฒนายั่งยืนสงบสันติสุข เน้นกฎเกณฑ์ (norm) มีการประสานประโยชน์และขัดแย้งได้

สรุปความหมายธรรมาภิบาล หมายถึง การใช้อำนาจเพื่อการบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล ทรัพยากรให้เป็นไปตามครรลองธรรมมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก การบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการทรัพยากรจะต้องมีระบบกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาลมุ่งเน้นการวางระบบควบคุม

ภายใน มิให้คนประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดี ให้ทำตามมาตรฐานที่ดี ส่วนจริยธรรมมุ่งเน้นปลูกจิตสำนึก ประพฤติชอบ

2.2.2 ความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทย

แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) มีกำเนิดจากข้อสรุปองค์การช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน ช่วยบรรเทาปัญหาความยากจน ธนาคารโลกได้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้เงินกองทุนระหว่างประเทศ มีเป้าหมายยกระดับคุณภาพการบริการ ขจัดทุจริตในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้น ในปี ค.ศ.1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ได้เผยแพร่หลักการธรรมาภิบาลและใช้หลักการนี้เป็นเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือต่อประเทศที่ต้องการขอกู้ยืมเงินผ่านการแสดงหนังสือเจตจำนง (Letter of Intent) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจจำเป็นต้องยอมรับเพื่อขอกู้ยืมเงินมาบรรเทาภาวะปัญหาในปี ค.ศ. 1997 เป็นเงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งรัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “ Good Governance” ขึ้นในภาครัฐ (บวรศักดิ์ อุวรรณโน, 2545, หน้า 1) ด้วยเหตุนี้แนวคิดธรรมาภิบาลจึงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบท การเมืองและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรมตามความหมายสากลในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยบรรจุหลักการธรรมาภิบาลนี้ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544) มีการกำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ” เป็นยุทธศาสตร์หลักเพื่อพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน

ประเด็นปัญหาของประเทศไทย เกิดขึ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม เนื่องจากความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพ รวมถึงการกระทำทุจริต ขาดจริยธรรมในการบริหารจัดการ ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารงานของราชการโครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดปัญหา คือ 1. การขาดองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติราชการเพื่อมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน ระบบราชการยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ระบบกลไกในการบริหารจัดการที่ดี ยังขาดระบบกลไกที่มีกฎเกณฑ์ที่ดี มีความคล่องตัวน้อย ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง

และสังคมภายนอกได้ 3. การบริหารจัดการภาครัฐ ยังมีลักษณะขาดความโปร่งใสส่งผลให้ขาดจริยธรรม จรรยาบรรณที่ดีก่อให้เกิดช่องทางทุจริตในการปฏิบัติราชการ 4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ ในสถานการณ์ของประเทศ ขาดข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานของราชการอย่างทั่วถึงและเพียงพอ ไม่สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้ เนื่องจากไม่มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 5. มีกระบวนการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง มีการร่วมกระทำอย่างเป็นกระบวนการ ทำให้เกิดความเสียหายทั้งภาพลักษณ์ งบประมาณของรัฐ รวมทั้งสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการป้องกันและปราบปรามทุจริตภายในหน่วยงานองค์การของรัฐ จึงมีการปรับแก้กฎหมายการบังคับใช้กฎหมายเพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉ.ที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551–2555) ได้มุ่งให้ความสำคัญกับ Good Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2.2.4 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) กับการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการปฏิบัติงานและการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดการและควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรมโปร่งใส สุจริต มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่าทรัพยากรที่ใช้ไป สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม ให้เกิดความเจริญมั่นคง ก้าวหน้าของประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องการ ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดีของรัฐ มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานด้านการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักการนี้มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการศึกษา สร้างความรักความสามัคคี แรงจูงใจในการดำรงรักษาคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถร่วมมือร่วมใจ สร้างและพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความเจริญก้าวหน้า นอกจากหลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องมีหลักการอื่นที่กำกับในการบริหารจัดการ ในการใช้

ทรัพยากรนั่นคือ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถและสร้างจุดยืนของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนม เป็นมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม มีมาตรฐานสากล ตามเจตนารมณ์ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม

รัฐได้เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาใช้ในการกำกับดูแลกิจการของรัฐเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม แก้ปัญหาความยากจน ปัญหาทุจริต ตามที่รัฐบาลได้มีคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับองค์การช่วยเหลือ ระหว่างประเทศ ธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการในการบริหารงานภาครัฐ เนื่องเพราะเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล เหตุผลอีกประการ คือ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ และบุคลากร การแทรกแซงทางการเมือง ผลประโยชน์อันเนื่องมาจากงบประมาณ เป็นเหตุให้เกิดการต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ของนักการเมืองในการจัดสรรงบประมาณ ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องตำแหน่งการบริหาร ปัญหาการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ประเด็นขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชน การขาดความเข้าใจในหลักการธรรมาภิบาล มีผลต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยและอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ปัญหาคุณธรรมจริยธรรมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ปัญหาผู้เรียนลดลง การด้อยคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มาตรฐานการศึกษาที่เกิดจากการแข่งขันการเปิดหลักสูตรต่าง ๆ จำนวนมาก ขาดความสนใจการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในชุมชน พัฒนาท้องถิ่นด้วยองค์ความรู้สร้างปัญญาเนื่องจากการใช้ระบบการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งที่เน้นการวิจัย การเขียนบทความตีพิมพ์เผยแพร่แต่ความรู้เหล่านี้มิได้เกิดประโยชน์ในสังคม อาจเกิดประโยชน์ในวงจำกัดเช่นวิชาชีพเฉพาะ มิได้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศ ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมากำกับดูแลมหาวิทยาลัย ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งที่เน้นการแสดงความสามารถในการสร้างผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมในพื้นที่ ใช้ทรัพยากรจากภาคธุรกิจเอกชน องค์กรอิสระ ภาคเอกชน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ช่วยให้มหาวิทยาลัยใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า มีความรับผิดชอบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม ประสานความสัมพันธ์กับภาคธุรกิจเอกชนในการสร้างนวัตกรรมทางการพัฒนาเศรษฐกิจให้กับประชาชนในท้องถิ่นพื้นที่ตั้ง มหาวิทยาลัยจึงควรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านความเจริญการพัฒนาท้องถิ่น ในมิติการรับใช้สังคมด้วยความรับผิดชอบ ความสุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ ก่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ตอบสนองความต้องการประชาชน

มหาวิทยาลัยต้องใช้หลักการ ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดีสู่พันธกิจในการรับใช้สังคมเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.2.5 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นวาระแห่งชาติโดยออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติได้ระบุว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ธุรกิจเอกชนและประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการ ราชการและธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังสร้างเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาเยียวยาภาวะวิกฤติในอนาคต ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542, หน้า 24–31) ได้ระบุว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ 1. หลักนิติธรรม(The rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับที่ทันสมัยเป็นธรรม 2. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม 3. หลักความโปร่งใส (Accountability) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้แสดงความคิดเห็น 5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ 6. หลักคุ้มค่า (Cost–effectiveness or economy) ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัด ภายหลังระเบียบนี้ถูกยกโดยพระราชกฤษฎีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งยังคงองค์ประกอบทั้ง 6 ประการไว้ (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552 , หน้า 21) หลักธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลมี 6 ประการ คือ 1. หลักนิติธรรม (Rule of Laws) 2. หลักคุณธรรม (Ethics) 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และ 6. หลักความคุ้มค่า (Value of Money) (ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ, 2545) คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commossion for Asia and the Pacific : UNESCAP) ได้ให้นิยาม

ธรรมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ (UNESCAP, 1989, อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ, 2552, หน้า 1-3) ได้แก่ 1. การมีส่วนร่วม (Participation) 2. นิติธรรม (Rule of Law) 3. ความโปร่งใส (Transparency) 4. การตอบสนอง (Responsiveness) 5. การมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented) 6. ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) 7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectivenness and Efficiency) 8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 สำนักงานโครงการพัฒนาสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่า เป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และ การบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมืองได้กำหนดคุณลักษณะการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้มีองค์ประกอบ 9 ประการ UNDP (1997, http://www.magnet.undp.org/policy/chapter1.htm) คือ 1. การมีส่วนร่วม (Participation) 2. นิติธรรม (Rule of Law) 3. ความโปร่งใส (Transparency) 4. การตอบสนอง (Responsiveness) 5. การมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented) 6. ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม (Equity) 7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectivenness and Efficiency) 8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของกพร. กพร. (2552) ได้วางแนวทางการกำหนดองค์ประกอบการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีดังนี้ คือ 1. หลักการประสิทธิผล (Effectiveness) 2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4. หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) 5. หลักความโปร่งใส (Transparency) 6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) 9. หลักความเสมอภาค 10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ (2545) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) อธิบายองค์ประกอบธรรมาภิบาลมี 6 ประการ ดังนี้ 1. หลักนิติธรรม (Rule of Laws) 2. ด้านหลักคุณธรรม (Ethics) 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) 4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) 5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 6. หลักความคุ้มค่า (Utility) Aaere (2002 อ้างถึงใน ไชยวัฒน์ ค้ำชู, 2545, หน้า 44-49) สรุปว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ 1. ภาระรับผิดชอบ 2. ความโปร่งใส 3. การปราบปรามทุจริตปรับปรุงประสิทธิภาพและความ

โปร่งใส 4. การจัดการปกครองแบบมีส่วนร่วม 5. การสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่เข้มแข็งมีความชัดเจนนำมาใช้อย่างเป็นเอกภาพ สอดคล้องกับองค์ประกอบธรรมาภิบาลของ ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2549, อ้างถึงใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553, หน้า 33-34) ระบุว่ามีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1. หลักความเป็นธรรม (Equitability) 2. หลักความคุ้มค่า (Value for money) 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) 4. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 5. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549, หน้า 4) แต่พบว่าต่างกันในองค์ประกอบอีก 5 ประการ ได้แก่ 1.หลักคุณธรรม 2. หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3. หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. หลักการบริหารจัดการ 5. หลักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่วนปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550, หน้า 50) ได้อธิบายว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ 1. หลักนิติธรรมเป็นหลักที่เป็นกฎ กติกาในสังคมเป็นไปตามกฎหมายคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ คุ้มครองสิทธิไม่ให้ถูกละเมิดโดยอำนาจรัฐ 2. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้ยึดมั่นในสิ่งถูกต้องดีงามซื่อสัตย์สุจริตอดทน มีระเบียบวินัย 3. หลักความโปร่งใส เปิดเผยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม 4. หลักการมีส่วนร่วม ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรให้คำแนะนำปรึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูล 5. หลักความคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6. หลักความสำนึกรับผิดชอบ มี 6 ประการ คือ 1. มีเป้าหมายชัดเจน 2. ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน 3. มีประสิทธิภาพ 4. ขจัดพฤติกรรมการไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความรับผิดชอบ 5. ทำงานไม่หยุดยั้ง 6. มีแผนสำรองติดตามประเมินผลการทำงาน สอดคล้องกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 82-83) ระบุว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย 6 ประการ คือ 1. หลักนิติธรรม (The rule of law) มุ่งเน้นคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆที่เป็นธรรม เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน (Double standard) 2. หลักคุณธรรม (Ethics) การยึดในความถูกต้องดีงาม ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) การบริหารเข้าใจง่ายมีระบบงานชัดเจน 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียร่วมรับรู้ในการบริหารการตัดสินใจแสดงความเห็นต่าง ๆ 5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม 6. หลัก

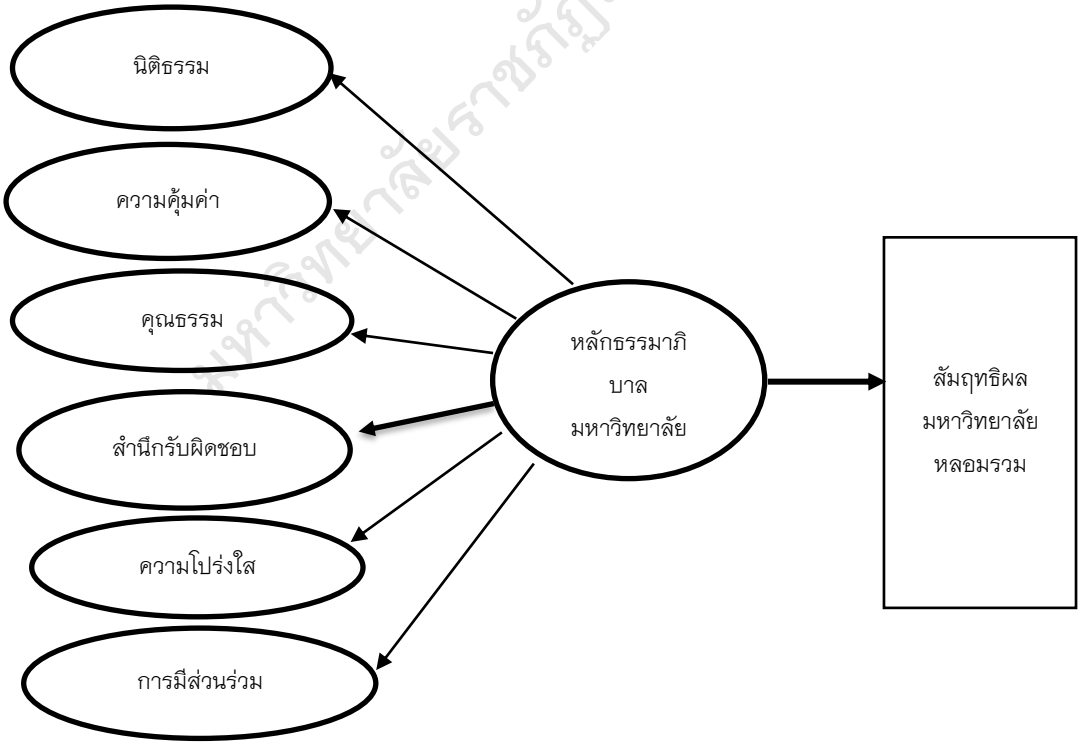
ความคุ้มค่า (Value for money) หลักประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างรู้คุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังตาราง 10

ตาราง 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบ	สำนักนายกรัฐมนตรี(2542)	ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ(2545)	ปัณรส มาลากุล ณ.อยุธยา(2549)	คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549)	ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550)	วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551)	สถาบันคลังสมองของชาติ (2552)	กพร.(2552)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553)	UNESCAP (1989)	UNDP (1997)	Agere (2002)	WorldBank (2004)	รวม
ประสิทธิผล				√				√		√	√	√		5
ความโปร่งใส	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
การมีส่วนร่วม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
ความรับผิดชอบ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
ความคุ้มค่า	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			√	11
คุณธรรม	√	√		√	√	√	√	√	√		√		√	10
นิติธรรม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
ความเสมอภาค								√		√	√			3
การมุ่งเน้นฉันทามติ								√		√	√			3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 10 วิเคราะห์พบว่าหลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1. หลักนิติธรรม (The rule of law) มุ่งคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ มีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรม เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน 2. หลักคุณธรรม (Ethics) การยึดในความถูกต้องดีงาม ปลอดจากการทำผิดวินัยผิดกฎหมาย 3. หลักความโปร่งใส (Transparency) การบริหารที่เปิดเผยเข้าใจง่าย มีระบบงานชัดเจน 4. หลักการมีส่วนร่วม(Participation) กระบวนการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม 6. หลักความคุ้มค่า (Value for money) ประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างรู้คุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสัมพันธ์องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลแสดงดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์

จากตาราง 10 และภาพประกอบ10 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ให้ความหมายในการวิจัยไว้ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการที่มีองค์ประกอบที่สำคัญและหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยได้นำมาใช้เป็นหลักการบริหารจัดการองค์การหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมี 6 องค์ประกอบ เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลของผู้บริหารและเป็นแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรมมีหลักการเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามีดังนี้

1. หลักนิติธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรม เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อนในการประเมินผลงาน การพิจารณาต่าง ๆ มีบรรทัดฐานเดียวกันไม่เลือกปฏิบัติ (Double standard)

2. หลักคุณธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติงานโดยวิธีการยึดความถูกต้องดีงาม ปลอดจากการทำผิดวินัยผิดกฎหมาย ผู้บริหารซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนดำรงซึ่งคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง หลักการปฏิบัติงานที่มีการบริหารที่เปิดเผยตรงไปตรงมาและเข้าใจง่ายมีระบบงานชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของนักศึกษา ผู้สอน และบุคลากรมหาวิทยาลัย ในการร่วมคิด ร่วมทำ โดยมีกระบวนการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียร่วมรับรู้ในการบริหารการตัดสินใจการแสดงความเห็นต่าง ๆ

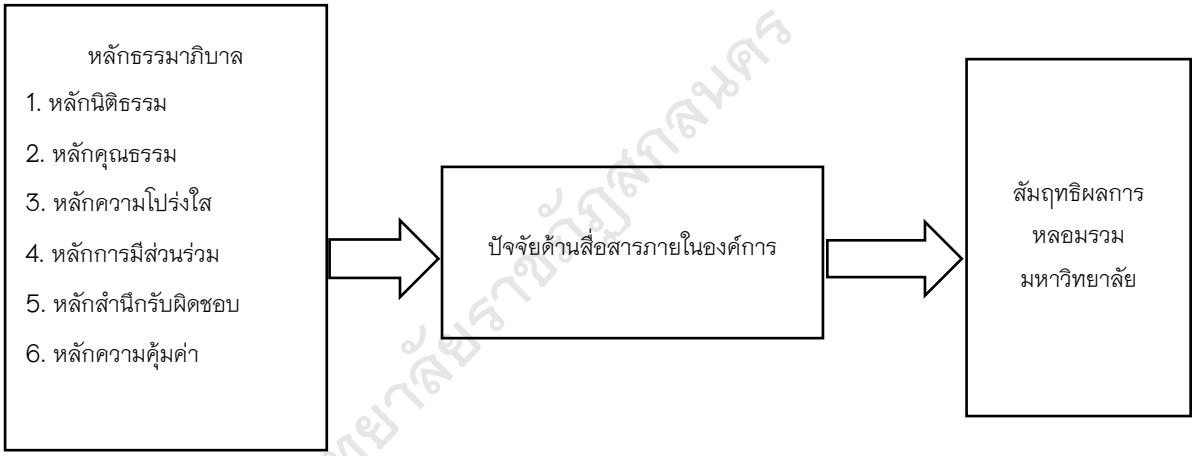
5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยหลอมรวมแสดงความรับผิดต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน แสดงความรับผิดชอบต่อผลงานข้อบกพร่องต่อสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง หลักประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการในใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างรู้คุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมในที่ตั้งมหาวิทยาลัย

2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยหลอม

รวมตามนโยบายภาครัฐเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล รักษาประโยชน์ ทำให้เกิดความสมดุล ช่วยให้ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ผู้ปกครอง นักศึกษา ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ขจัดการทุจริตประพฤติมิชอบ สร้างจิตสำนึกการทำงานแก่บุคลากรอาจารย์นักศึกษาให้มีความรับผิดชอบในการบริหารสถาบัน มหาวิทยาลัยนครพนมซึ่งมีพันธกิจหลัก 5 ประการ (https://www.npu.ac.th/?page=mn&mn_id=1478250724&page_name=history, 18 มิ.ย. 2560) ได้แก่ พันธกิจที่ 1 : ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะเฉพาะตามอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม และมีความสอดคล้องกับความต้องการสังคม พันธกิจที่ 2 : วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคม พันธกิจที่ 3 : บริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการของสังคม พันธกิจที่ 4 : ทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปะ วัฒนธรรมอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง พันธกิจที่ 5 : การบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาลผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมจึงเสนอกรอบแนวคิดในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ ไว้วางใจต่อกัน ให้เข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับ สมคิด ดวงจักร (2555) ได้ศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก คือ การบังคับใช้กฎหมายที่เป็นธรรม การสื่อสารและสมรรถนะของบุคลากร ซ ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 4 ประการ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 1. ความรู้ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย 2. ความร่วมมือร่วมแรงและร่วมใจ (Cooperation) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3. ระบบการสื่อสาร (Communication System) ในองค์กรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพระหว่างสภามหาวิทยาลัยฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและบุคลากรมหาวิทยาลัย 4. มีการปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นธรรม จากการศึกษาว่ามหาวิทยาลัยนครพนม มีปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องการสื่อสารในระบบสารสนเทศเป็นข่าวในช่องทางต่าง ๆ ระหว่างสภามหาวิทยาลัยฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและบุคลากรมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีปัญหาในเรื่องคดีต่าง ๆ ในศาลปกครองจำนวนมาก สาเหตุมาจากการสื่อสารภายในองค์การ ความไม่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าปัจจัย ระบบการสื่อสาร (Communication System) ขององค์การที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิด

สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม สอดคล้องกับผลการศึกษามหาวิทยาลัยหลอมรวมในต่างประเทศมีปัจจัยที่นำไปสู่สัมฤทธิผลของการหลอมรวมได้แก่ มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University of Colorado) (สัมพันธ์ พันธ์พฤกษ์และคณะ, 2551, หน้า 50–53) มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (The New University Manchester) (Grant & Harman, 2008) มหาวิทยาลัยเดลเฮ้าน์ซี่ (Dal housie University) มีปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิผล 6 ปัจจัย หนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในภายนอก ผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปัจจัยด้านระบบการสื่อสารสารสนเทศภายในองค์การเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลต่อ สัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัยดังภาพประกอบ 11



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 11 ความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาล การสื่อสารภายในองค์การ และสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม

2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม (คน เงิน วัสดุ วิธีปฏิบัติ)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร Fayol, Henri (1923) การบริหารเป็นการใช้ทักษะความสามารถในการจัดการ (Organizing) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือ POCCC พบว่า พนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธี

ดีที่สุด (One Best Way) ผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะต้องวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารใช้ในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ”ใช้ในทางธุรกิจ การบริหารมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ทองหล่อ เดชไทย, 2535 ,หน้า 5) การบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Gettingthingdone through other people) ผู้บริหารควร มีความหนักแน่นมั่นคง เป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่น มีการแบ่งงานให้ทำตามความชำนาญ กระจายอำนาจ ดูแลภาพรวมองค์การ มีวิธีการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้คุ้มค่า มีความร่วมมือทุกฝ่ายในองค์การ จันทรานี สงวนนาม (2545 ,หน้า 11) กล่าวว่าประกอบด้วย กระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ด้วยการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controling) วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 3) ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ ศิลปะ ในการใช้คนเงินวัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ดำเนินกิจการไปตามขั้นตอนการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบการปฏิบัติให้เกิดผลด้วยความเที่ยงธรรมโดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจในองค์การการใช้ทรัพยากรและปัจจัยที่มีอยู่ที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล เกิดสัมฤทธิผล

2.3.1 ปัจจัยทางการบริหาร ทุกองค์การต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ’s หรือทรัพยากรทางการบริหาร จันทรานี สงวนนาม (มปป, หน้า 28) ดังนี้ คือ 1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงานหรือทรัพยากรมนุษย์ 2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหาร

ทุก ๆ ส่วนขององค์การ 3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ 4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การ ปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารในมหาวิทยาลัยหลอมรวมในที่นี่คือการจัดการศึกษาทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2544, หน้า 43) ได้เสนอความเห็นไว้ว่าในทางบริหารการศึกษา ถือว่า 4M's อันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมากพอ มีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงาน มีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้ง 4 ประการ เป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการ ความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา มีดังนี้ 1. ทำให้สถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอน พัฒนาคนให้มีคุณภาพ ตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา 2. ช่วยส่งเสริมวิชาการให้มีคุณภาพ 3. มีบทบาทในการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาทุกเรื่องทั้งปริมาณและคุณภาพ คน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุ สิ่งของและการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิดปัจจัยการบริหาร 4M มีดังนี้

2.3.1.1 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ มนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในผลิตสินค้า หรือให้บริการการที่องค์การมีความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันได้จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคคลกร การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีขีดความสามารถและศักยภาพอย่างเหมาะสม มีกรอบของการบริหารที่ดี โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

Armstrong (1994, p.13) ให้คำจำกัดความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง ทรัพยากรบุคคลที่อุทิศตนเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์การ Mondy & Noe (1996, pp. 4–6) ให้ความหมายว่าเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย

6 ด้าน คือ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ดูแลสุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ Robert and David (2001, p. 4) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าให้สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้สำเร็จ โดยมีกระบวนการและหลักการ 7 ด้าน คือ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ Stone (2008, p. 3) ให้ความหมายว่าหมายถึง กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ คำนึงถึงความพึงพอใจของบุคคลแต่ละบุคคลในด้านความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน Noe (2010, p. 4) ให้คำจำกัดความว่า กระบวนการในการกำหนดนโยบาย การวางระบบ และการดำเนินการที่มีผลต่อพฤติกรรมทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สอดคล้องกับ DaveUlrich (2010, www.slideshare.net/natepannayavirach/ss-36879694 เมื่อ 22 /06/2015) ให้ความหมายว่าหมายถึง การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งให้บุคลากรเป็นคนเก่งทุกคน ค้นหาสมรรถนะ (Competency) ที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่สมรรถนะการนำ (Leadership) ให้โอกาสแสดงศักยภาพในการทำงาน เอาใจใส่สนับสนุนปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์กร (Commitment /Engagement) Stewart and Brown (2011, p. 4) ได้อธิบายความหมายว่า หมายถึง การศึกษาและการปฏิบัติที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การทุกระดับผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความหมายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังแสดงตาราง 11

ตาราง 11 วิเคราะห์ความหมายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์วรรณกรรมต่างประเทศ

ความหมาย	Armstrong (1994)	Mondy & Noe (1996)	Robert &David (2001)	Stone (2008)	Noe (2010,)	Dave Ulrich (2010)	Stewart &Brown (2011)	รวม
การใช้บุคคลที่สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ยั่งยืน	√	√	√	√	√			5
คำนึงถึงความพึงพอใจความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน				√				1
สนใจพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงาน					√	√		2
มุ่งให้เป็นคนเก่งทุกคน โดยการค้นหาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง						√		1
มุ่งให้เป็นคนเก่งมีสมรรถนะการนำ						√		1
ให้โอกาสได้แสดงศักยภาพในการทำงาน						√		1
เอาใจใส่สนับสนุนทำให้มีรักและผูกพันกับองค์กร						√		1
สรรหาคัดเลือกฝึกอบรมให้ประโยชน์เกื้อกูลดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และวิจัย		√	√			√		3
ศึกษาการปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคลากรในองค์การทุกระดับ							√	1

จากตาราง 11 วิเคราะห์ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การอย่างยั่งยืน มีการวางแผน สรรหา คัดเลือก พัฒนา ให้ประโยชน์อย่างยุติธรรม ดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย รักษาสัมพันธภาพ และวิจัยพัฒนา ให้บุคลากรทุกคนเป็นคนเก่ง มีความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสามารถค้นหาคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leadership) สมรรถนะต่าง ๆ และให้ความสามารถในงาน

2.3.1.2 การเงินงบประมาณมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐด้านงบประมาณ การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยของรัฐมุ่งเน้น ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นผลงาน.ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการการศึกษา การจัดการเรียนการสอนมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ.บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการ ระบุบทบาทหน้าที่บริหารงบประมาณ คือ จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามกฎหมาย ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา (เอกสารประกอบการอบรม, หน้า 97) งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การประมาณการ“ค่าใช้จ่าย” กับ “การประมาณการรายรับ” สำหรับงบประมาณของสถานศึกษาเป็นเงินที่จัดให้ตามแผนการจัดการศึกษาตามแผนปฏิบัติการใช้งบประมาณ ที่ฝ่ายนโยบายได้อนุมัติให้ดำเนินการได้ (ถวิล มาตรเลี่ยม, 2544 , หน้า 93) เป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานที่สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับการเงิน ประกอบด้วย 1. การเบิกจ่ายเงิน 2. การรับเงินเก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง 3. การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท 4. การกำหนดเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ แผนการดำเนินงานการใช้ทรัพยากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดมีแผนงานสำหรับอนาคต (เพ็ญศรี ภู่อุทัย, 2540, หน้า 75) ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 25) ได้กล่าวถึง แหล่งที่มาของทรัพยากรการศึกษา ดังนี้ 1. งบประมาณแผ่นดิน ได้แก่ หมวดเงินเดือน ค่าจ้างจนถึงหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 2. เงินนอกงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน มีรายได้จากเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินอื่น ๆ 3. เงินลงทุนของสถาบันการศึกษาที่เป็นเอกชนแหล่งเงินรายได้ส่วนใหญ่มาจากการลงทุนของเจ้าของกิจการ 4. ทรัพยากรจากชุมชน ได้แก่ จากบุคคล องค์กรต่าง ๆ เช่น สมาคม มูลนิธิ องค์การกุศลต่าง ๆ ทรัพยากรจากชุมชน 5. แหล่งทรัพยากรจากต่างประเทศ ในรูปของทุนผู้เชี่ยวชาญหรือวัสดุอุปกรณ์ มี 3 แหล่ง คือ 1. ภาครัฐบาลงบประมาณแผ่นดิน

2. ภาคเอกชน 3. รายได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษาเอง เช่น เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าหน่วยกิต ค่าลงทะเบียน ค่าวัสดุอุปกรณ์การศึกษา

สรุปการบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการ วางแผน การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ที่มาจากการหลอมรวม การรับบริจาค ช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรในชุมชนภายในภายนอกประเทศ รายได้จากการดำเนินการจัดการให้การเบิกจ่ายมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องเป็นไปตามกฎหมาย กำหนด ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ

2.3.1.3 วัสดุสิ่งของ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ในการใช้ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์งานพัสดุ มีดังนี้ 1. พัสดุ หมายถึง สิ่งของที่ดินบ้านเรือน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2545 ,หน้า 581) ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ 2535 ได้ให้ความหมายของพัสดุว่า หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง การพัสดุ หมายถึง การซื้อการจ้างการซ่อมแซมบำรุงรักษา จัดทำเอง แลกเปลี่ยน เช่า ยืม ควบคุมและดำเนินการอื่น ๆ ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 หมวด 1 ข้อ 52 วัสดุและครุภัณฑ์สามารถจำแนกตามความแตกต่างออกได้ดังนี้ 1. วัสดุสิ้นเปลืองหมายถึงสิ่งของเมื่อโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไปเอง 2. วัสดุถาวร หมายถึง สิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวรแต่มีอายุการใช้งานจำกัด 3. ครุภัณฑ์ หมายถึงสิ่งของหรือของใช้ที่มีลักษณะคงทนถาวร 4. ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมายถึง พื้นที่ ตามระเบียบที่ว่าด้วยราชพัสดุ สิ่งก่อสร้าง หมายถึง อาคารและสิ่งก่อสร้างขึ้นในที่ดินของมหาวิทยาลัย

2.3.1.4 การจัดการ (Management) การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มี 5 ขั้นตอน Price Alan (2004, p. 110) ได้แก่ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) 4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่จะต้องเชื่อมโยงงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน 5. การควบคุม (Controlling)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิผลขององค์การ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management–RBM) เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์

เพื่อผลักดันให้เกิด ระบบความรับผิดชอบและพร้อมรับการตรวจสอบ สัมฤทธิผลขององค์การ ประกอบขึ้นจา“ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของการปฏิบัติงานมณีรัตน์ สุวรรณวารี (https://www.gotoknow.org/posts/458369) สรุปและเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์(Outcomes)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีหลักการดังนี้ 1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับสูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อย แสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง องค์การนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ การรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง 3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

สรุปทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง ปัจจัยของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ’s หรือทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ 1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ 3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ 4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหารปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหาร

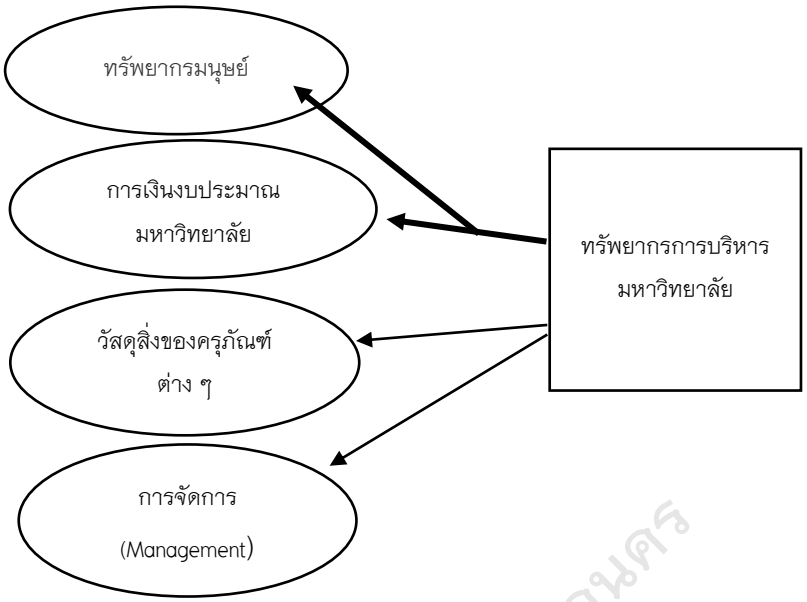
การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การบริหารจัดการวางแผน การใช้ การธำรงรักษาคนหรือกลุ่มคนในมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่ปฏิบัติงานตามพันธกิจ โดยได้รับการพัฒนา มีการศึกษาอบรมและปฏิบัติงานตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

การบริหารทรัพยากรเงินงบประมาณ หมายถึง การจัดการ วางแผน การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ที่มาจากการหลอมรวม การรับบริจาค ช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรในชุมชน ภายในภายนอกประเทศ รายได้จากการดำเนินการ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินของสภามหาวิทยาลัย

การบริหารวัสดุสิ่งของครุภัณฑ์ หมายถึงการจัดการวัสดุสิ่งของ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทรัพยากรประเภทวัตถุและอาคารสถานที่ ทรัพยากรประเภทมุ้ครอบคลุมวัตถุสิ่งของและอาคารสถานที่ทุกชนิดที่มีอยู่ ให้เกิดรายได้ และสามารถใช้ร่วมกันได้

การจัดการ (Management) การจัดการ หรือ Management หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญวิธีการบริหารงานของภาครัฐที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน เน้นผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน และกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในองค์กร เป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป็นกรอบในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย ความก้าวหน้าของการบริหาร หากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมได้ 4 ประการสามารถแสดงดังภาพประกอบ 12

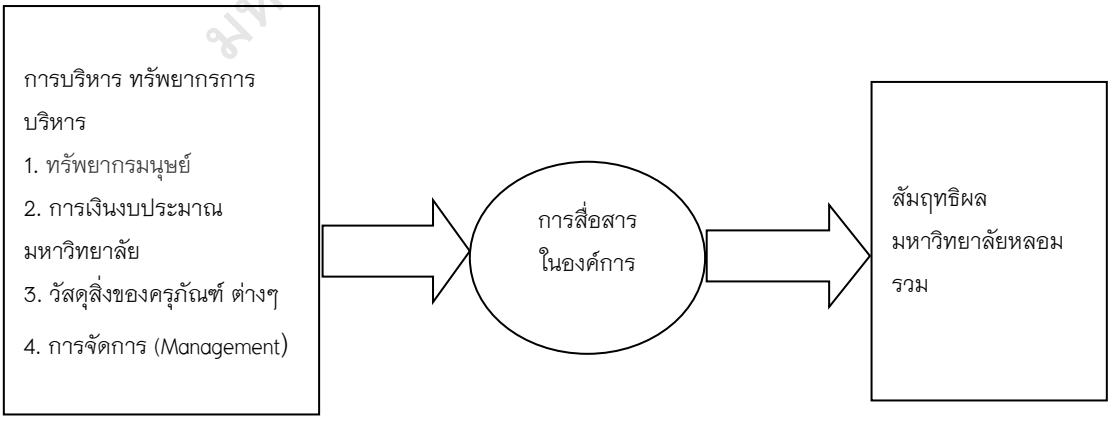


ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบทรัพยากรการบริหารมหาวิทยาลัย

2.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิกับการสื่อสารต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

ในการบริหารทรัพยากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน หลักการบริหารทรัพยากรแต่ละประเภทจะมีหลักที่แตกต่างกันออกไป เช่น หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารการเงินหลักในการบริหารทรัพยากร โดยส่วนรวมมี 3 ประการ คือ 1. หลักความเสมอภาคในการบริหารทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรนั้นให้ความเสมอภาคในด้านโอกาส ความเสมอภาคในด้านคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา ได้แก่ 1. ความเสมอภาค (Equity) นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ 1. ความเสมอภาคในแนวราบ ได้แก่ การที่นักศึกษาได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคในแนวตั้ง ได้แก่ การปฏิบัติกับนักศึกษาที่แตกต่างกัน 2. หลักประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรมีจำกัด ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรควรพิจารณาว่าทรัพยากรที่มีจำกัดนั้นจะใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3. หลักประสิทธิผล คือการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบริหารทรัพยากร คือ การพยายามหาสิ่งต่าง ๆ มาช่วยเหลือสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยหลัก 4 M's

อันประกอบไปด้วย คน (Man) วัสดุ (Material) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) ถ้าขาดปัจจัยอาจจะไม่สามารถดำเนินการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน เราอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ทันสมัย ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยบันทึกข้อมูลค้นหาข้อมูลองค์ความรู้ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักเป็นผลดีกับองค์กรช่วยประหยัดเวลา ธัญญรัตน์ อินทร์เมือง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบความสัมพันธ์ดังนี้ 1. ความคาดหวังเป็นปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรกับ ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน 2. ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ องค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายประกอบด้วย นโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร นโยบายด้านการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร และนโยบายด้านการสร้างความพอใจการสื่อสารภายในองค์กร และสรุปว่าการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ได้รับข่าวสารที่รวดเร็ว มีความสัมพันธ์ ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมดัง ภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารในองค์การต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

จากภาพประกอบ 13 สรุปว่าทรัพยากรทางการบริหารจะเกิดประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเมื่อมีการจัดการโดยผ่านการสื่อสารภายในองค์กรเกิดผล สัมฤทธิผลในการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยหลอมรวม

2.4 แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

วัฒนธรรมองค์การสะท้อนถึงค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติของสมาชิกขององค์การ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานในองค์การ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ มีความฮึกเหิม กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์การ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำ เป็นปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ระดับความพอใจของบุคลากร ไปสู่สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัย การจัดการทุนมนุษย์ด้วยการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ สร้างค่านิยม หล่อหลอมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ดำเนินการพันธกิจให้สัมฤทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบ วัฒนธรรมของสถาบันการศึกษาที่หลอมรวมที่มีความแตกต่างหลากหลาย และเชื่อมโยงบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยหลอมรวม ค่านิยมนี้สามารถแสดงออกมาในรูปของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่ง Denison (1990, p. 1) ให้คำอธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างแนวทางให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้มีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดเติบโตได้ ผันแปรไปตามระดับค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายใน ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) การมีประสิทธิภาพองค์การสูงขึ้นมีผลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาหลอมรวมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นำองค์การไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ การหลอมรวมจึงเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่จะเกิดขึ้น

2.4.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยภายในองค์การ มีผลกระทบต่อพนักงานการจัดการและองค์การ มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกและการกระทำของพนักงาน (Williams, 2008, p. 46) มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การ คือทำให้ยอดขายสูงขึ้นลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์การ ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่หายากมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่

สามารถพบเห็นในองค์การอื่น ๆ และไม่สามารถลอกเลียนแบบวัฒนธรรมนั้นได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ชื่อเสียง ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน Barney (1986, pp. 656-665) กล่าวว่า วัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้แต่เป็นความจริงที่สังคมสร้างขึ้นมา ที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระ มาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม มีลักษณะ 4 ประการ คือ 1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทน ดำรงอยู่แม้สมาชิกองค์การจะจากไป เป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากมีเสถียรภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก 2. เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่มมองเห็นจับต้องได้น้อย 3. มีการพัฒนาขยายออกไปครอบคลุมหน้าที่กลุ่ม แทรกซึมแพร่กระจายมีอิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติงาน การปรับตัว 4. การสร้างแบบแผนจะบูรณาการสู่กระบวนทัศน์ที่ใหญ่กว่า มีแบบแผนมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลมีระเบียบ Denison (1990, p. 1) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมความเชื่อมีหลักการเป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและกลุ่ม มีพฤติกรรม หลักการ การปฏิบัติและดำรงอยู่ได้ Chatman and Caldwell (1991, p. 1) อธิบายว่าหมายถึงรูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคม ชุดของค่านิยมความเชื่อ ฐานคติ ที่มีรูปแบบของการปฏิบัติร่วมกัน บ่งบอกลักษณะของสมาชิก มีการถ่ายทอด แนวทางที่ถูกต้อง มีผลต่อองค์การทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความหมายของวัฒนธรรมที่ Schien (2004, p. 6) ให้ความหมายว่าเป็นแบบแผนฐานคติ พื้นฐานร่วม ซึ่งมีการเรียนรู้ในองค์การ สามารถแก้ปัญหา ปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์การ เมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินการไปได้อย่างดีมีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้ การคิด การรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ความไร้ระเบียบ ไร้เหตุผล ทำให้มนุษย์กังวล จึงทำงานหนักเพื่อลดความกังวล กลายเป็นแบบแผนของกลุ่มในองค์การที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล สมบัติ กุสุมาวลี (2552, หน้า 113) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ทัศนคติและวิธีคิดที่สมาชิกขององค์การนั้นยึดถือร่วมกัน และเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดต่อเนื่องไปยังสมาชิกรุ่นใหม่จะถูกใช้และยึดถือจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่ส่งผลต่อวิธีคิด ความรู้สึกพฤติกรรม ของผู้บริหารและบุคลากรที่แสดงออกต่อกัน แสดงออกต่อบุคคลอื่นนอกองค์การด้วย เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นและยากต่อการสังเกต คือ 1. วัฒนธรรมองค์การระดับที่มองเห็น เช่นสัญญาลักษณ์ พิธีกรรม คำขวัญ สโลแกน พฤติกรรมแสดงออกต่อกัน ภาษาที่ใช้ การแต่งกาย

2. วัฒนธรรมองค์การในระดับลึกยากต่อการมองเห็นเช่น ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ วิธีคิด รวมเรียกว่า กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต กระบวนการของการคิดร่วมกัน การแสดงความเห็นร่วม ตกผลึกเป็นความเห็นพ้องที่ใช้เป็นแนวทาง เป็นหลักยึดถือร่วมกัน

สรุปวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ ทัศนคติ วิธีคิดที่ผู้บริหารและบุคลากรยึดถือร่วมกัน สามารถถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่เป็นบรรทัดฐานที่ส่งผลต่อความคิดความรู้สึกที่แสดงออกต่อกันในองค์การและต่อบุคคลอื่น ซึ่งสิ่งนี้เป็นวัฒนธรรมที่ยากต่อการสังเกตุเห็น ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่สังเกตุเห็นได้เช่น คำขวัญ สโลแกน พิธีกรรม พฤติกรรมการแสดงออก เป็นสิ่งตระหนักรู้ร่วมกัน มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลหรือความล้มเหลวขององค์การโดยผ่านการถ่ายทอดสื่อสาร

2.4.2 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

ในด้านองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในต่างประเทศจากการทบทวนวรรณกรรม Hewlet Pacale and Athos (1981, quoled in Lessem, 1990, pp. 32–33) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรม บริษัทญี่ปุ่นและอเมริกาพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นประสบความสำเร็จมากกว่าบริษัทอเมริกา มีสององค์ประกอบคือ วัฒนธรรมองค์การด้านแกร่ง ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบ ส่วนด้านอ่อน ได้แก่ ทักษะ สไตล์การบริหารบุคคล ค่านิยมร่วม บริษัทญี่ปุ่นจึงมีส่วนคล้ายกันในด้านแกร่ง แต่บริษัทญี่ปุ่นมีจุดเด่นเรื่องด้านอ่อนซึ่งเป็นจุดแข็งของวัฒนธรรมมีงานวิจัยของ Calori and Sanin (1991,p. 49–74) , Kotter and Heskett (1992) , Denison and Mishra (1995, pp. 204–205) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) ทำให้ผลประกอบการทางการเงินสูงขึ้น DenisonandNeale (1995, p.9) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปมีมิติย่อย ต่อมามีวิวัฒนาการตัวแบบที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมพันธกิจ 4 ตัวแบบ Denison,Cho and Yong (2000, p. 1) มีรายละเอียด ดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการ มีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมใช้ขับเคลื่อนงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1.) การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) คือ กระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานแก่บุคลากรให้มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วมตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องาน มีการวางแผนองค์การ 2.) เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ สนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน

บุคลากรทำงานเป็นทีม เป็นกลไกการปฏิบัติการมากกว่าสั่งการตามสายบังคับบัญชา มีระบบงานที่เชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับเป้าประสงค์ 3.) การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) คือ พัฒนาบุคลากรในทุกระดับ มอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการลงทุนเพื่อสร้างสมรรถภาพทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน 2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่มีการประสานงานที่ดีที่เข้มแข็ง มีพฤติกรรมมีค่านิยมแกนกลางผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการบรรลุข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนะที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับสูง องค์ประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพ ได้แก่ 1.) ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) คือ ค่านิยมที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองบอกหรือสอนผู้อื่น มีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจน และคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติ หากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การ มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูก 2.) การตกลงร่วม (Agreement) คือ บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความคิดเห็นแตกต่างกันแม้จะมีปัญหามากเพียงใดก็ตาม สามารถร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติชัดเจน สิ่งใดถูกต้องสิ่งใดไม่ถูกต้อง ไม่พึงกระทำ 3.) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) คือ การแสดงออกวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา พิจารณาจากแม้มีบุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกัน แต่มีทัศนะมุมมองต่อการทำงานเหมือนกัน มีความง่ายในการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการ 3. วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) องค์การต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ต้องมีการปรับตัว เรียนรู้ความผิดพลาดและมีประสบการณ์ในการสร้างสรรค์มีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) คือ การมีการทำงานที่ยืดหยุ่นง่าย ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกองค์การ นำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ มีการปรับปรุงวิธีทำงานอย่างต่อเนื่องฝ่ายต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) คือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูล ในการตัดสินใจ ปรับปรุงการทำงานบุคลากรมีความเข้าใจความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ สนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) คือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ

มาใช้สรุปบทเรียนในการทำงาน เรียนรู้นำมาแลกเปลี่ยนความรู้แนวทางปฏิบัติที่ดี 4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มีสำนึกชัดเจนนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ มีภาพอนาคต มีวิสัยทัศน์ ที่ต้องการเป็นในอนาคต จึงมีการเปลี่ยนแปลงพันธกิจขององค์การ มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1.) ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น มีเป้าประสงค์และทิศทางในระยะยาว มีพันธกิจที่ชัดเจน บุคลากรเข้าใจตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางการเปลี่ยนแปลง ตามยุทธศาสตร์ 2.) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะบุคลากรมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีภาพอนาคตที่เป็นจริงได้ กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ สร้างวิสัยทัศน์ ร่วมที่แสดงภาพอนาคตเป็นอย่างไร สร้างความกระตือรือร้น แรงจูงใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นโดยไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว (Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น Xerox เป็นบริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเอกสาร เติบโตเป็นบริษัทระดับโลกมีพนักงาน 85,000 คน Carter et al.,(2001, pp. 159–184) กล่าวว่า ซีร็อกเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจากรูปแบบเดิม เป็นวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ บริหารตนเองสร้างงานเพื่อชุมชน เพิ่มความพึงพอใจ แก่ลูกค้าให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การสร้างวัฒนธรรมให้อำนาจ การให้อำนาจ หมายถึง พนักงานรับผิดชอบตอบสนองความต้องการ แก้ปัญหาให้ลูกค้า พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพ ทำให้ลูกค้าพอใจต่อสินค้าและบริการมากขึ้น มีการบูรณาการการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง มีการฝึกอบรมและเสริมแรงอย่างต่อเนื่องกับพนักงาน ให้รางวัลชื่นชมยกย่อง สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การของสายการบิน Southwest Airlines ตามที่ Krames (2003, pp. 173–195) สร้างการได้เปรียบคู่แข่ง สร้างรายได้ต่อเนื่องมีวัฒนธรรมเป็นหนึ่งเดียว พนักงานมีความจงรักภักดีบรรยากาศองค์การเหมือนเครือญาติในครอบครัว ซีอีโอของบริษัทไม่ชอบทำงานแบบราชการที่มีการตัดสินใจล่าช้า สร้างวัฒนธรรมขึ้นใหม่โดยคัดสรรพนักงานที่ต้องการพัฒนาเกณฑ์การจ้างงาน ลดการควบคุมทำให้พนักงานอุทิศตนมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำวัฒนธรรม จ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารจำนวนน้อยแต่จ่ายค่าตอบแทนพนักงานมาก จึงเป็นวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High–Performance Culture) ที่ลดการบังคับบัญชาน้อยลง วัฒนธรรมของ Southwest ให้ความสำคัญแก่ความได้เปรียบการแข่งขัน สิ่งที่จับต้องไม่ได้สำคัญมากกว่าสิ่งจับต้องได้ เนื่องจากสิ่งจับต้องได้สามารถลอกเลียนแบบได้แต่สิ่งที่

เลียนแบบได้ยากที่สุด คือ จิตวิญญาณของพนักงาน Kelleher เห็นว่า ความสามัคคีเป็นหัวใจสำเร็จในองค์การใช้กลุ่มเฉพาะกิจแก้ไขปัญหา เป็นองค์การที่เป็นผู้ประกอบการ ศึกษาวัฒนธรรมของ Nordstrom ที่ให้บริการดีเยี่ยมอันดับหนึ่ง Spector and Mc Carthy (2005, pp. 97–130) พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1. ให้อิสระแก่พนักงาน เชื่อว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับเอกสารและช่องทางสื่อสารที่เข้มงวด เป็นอุปสรรคต่อการจูงใจพนักงาน ให้พนักงานดำเนินงานเหมือนเจ้าของกิจการโดยให้อำนาจ กระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของแบ่งปันผลกำไร 2. วัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายโดยผลักดันการแข่งขันที่ใช้ความผูกพันส่วนตัว

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย สมบัติ กุสุมาวลี (2552, หน้า 114) กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข็มแข็ง มีวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างพลังใจให้คนในองค์การมีความเชื่อศรัทธามีค่านิยมพื้นฐานร่วมกัน มุ่งมั่นมีความภูมิใจ เคารพเชื่อถือกันและกัน เน้นความสัมพันธ์ระยะยาวมีความสุขในที่ทำงาน นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการกำหนดค่านิยมวัฒนธรรม ดังนี้ บุคลากรมีค่านิยมเรื่องพอประมาณ ดำรงชีวิตแบบพออยู่พอกิน พึ่งพาตนเอง มานะอุตสาหะ การพึ่งพาอาศัยกัน การทำงานร่วมกันรู้จักการให้ การรับรู้รัก สามัคคี ทำงานอย่างมีสติปัญญา สงบ มีหลักการ วิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ พิณญาดา อำภัยฤทธิ์ (2554) พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมที่ทำนายประสิทธิผลองค์การได้ดี คือ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมเน้นความมีเอกภาพ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ มีความคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ที่ศึกษา วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ พบว่า วัฒนธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน คือ วัฒนธรรม ที่เน้นความมั่นคง รายละเอียด ผลงาน ปฏิบัติงานเป็นทีม นวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง เน้นแข่งขันเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมสามารถแสดงดังตาราง 12

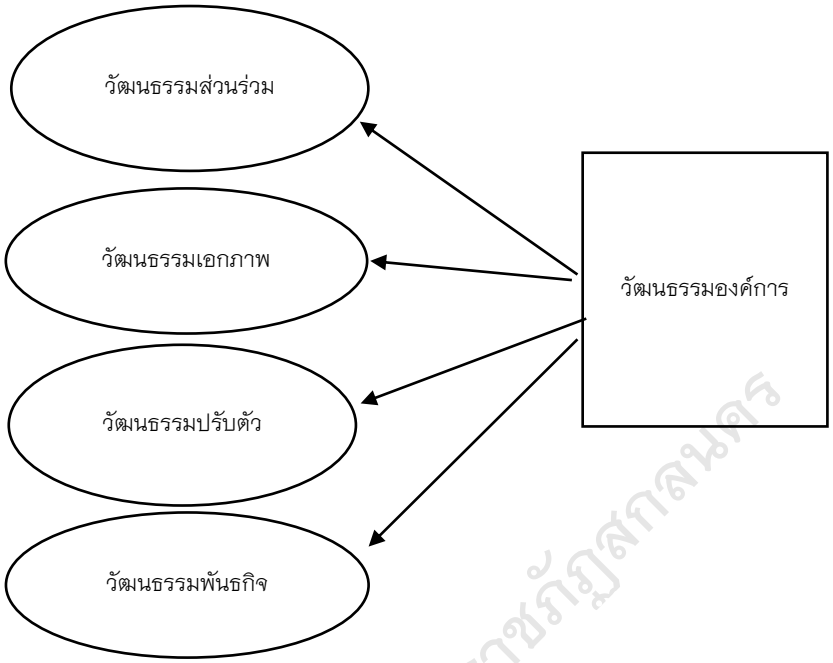
ตาราง 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจากวรรณกรรมในและต่างประเทศ

องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ	Hewlet Pet al.(1981)	Calori &Sanin (1991)	Kotter and Heskett (1992)	Denison & Mishra (1995)	Denison & Neale (1995)	Denison,Cho and Yong (2000)	Denison and Haaland and Goelzer (2003)	Carter et al. (2001)	Krames (2003)	Spector and Mc Carthy (2005)	สมบัติ กุสุมาวลี (2552)	พิณนภาดา อำภัยฤทธิ์ (2554)	ณัฐฐิดา ชูเจริญพัฒน์ (2555)	สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556,)
วัฒนธรรมส่วนร่วม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
วัฒนธรรมเอกภาพ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
วัฒนธรรมปรับตัว	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
วัฒนธรรมพันธกิจ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
รวม	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

จากตาราง 12 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ นั้นมีความคล้ายคลึงและเหมือนกันใน 4 องค์ประกอบมีความถี่สูงสุดถึงร้อยละ 87.50 ใน 4 องค์ประกอบ ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Denison,Cho and Yong (2000, p. 1) คือ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) 2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3. วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) 4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ซึ่งสามารถแสดงภาพผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การดังแสดงใน
ภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

2.4.3 ความสำคัญและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการสื่อสารและสัมฤทธิผลขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติ ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะหรือมิติอย่างไรกับประสิทธิผลองค์การนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การเป็นสำคัญ Cameron et al. (1988) กล่าวว่าในองค์การจะมีรูปแบบใดปริมาณมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตองค์การด้วย องค์การเพิ่งก่อตั้งมีขนาดเล็ก จึงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ต่อมาเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ จนเมื่อองค์การใหญ่ขึ้น จะมีลักษณะแบบราชการ (Hierachy Culture) มีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดเติบโตปรับตัวได้ ค่านิยมร่วมที่ยึดถือได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับการมีประสิทธิภาพองค์การก็ยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ Dension (1990, p. 2–3) พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากความเชื่อ

และค่านิยมของพนักงานโดยเฉพาะความเชื่อที่แข็งแกร่ง มีความไว้วางใจต่อพันธกิจหรือค่านิยมและความเชื่อที่พนักงานมีอย่างมั่นคงในความร่วมมือกัน ความเชื่อค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ สามารถนำวิสัยทัศน์ของผู้นำไปปฏิบัติได้จริง สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้ค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกันอย่างมาก นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การในที่สุด Dension (1990, p. 1) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ คือ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) 2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3. วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) 4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้เพียงแต่มีระดับมากน้อยต่างกัน ส่งผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon and Ditomaso (1992) พบว่าหากองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้น องค์การต่างมุ่งหวังและให้ความสำคัญไม่เหมือนกันและพบว่าส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การแตกต่างกันไปด้วย บริษัท Xerox ซึ่ง Carter et al.,(2001, pp. 159–184) กล่าวไว้ในหนังสือ Best Practices in Organization Development and Change) ว่าได้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากรูปแบบเดิม (A Traditional Work Culture) เป็นวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) บริหารตนเอง สร้างงานเพื่อชุมชน เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า ให้อำนาจตัดสินใจแก่พนักงาน และเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ การสร้างวัฒนธรรมให้อำนาจ (Empowerment) ขึ้นในองค์การพนักงานรับผิดชอบต่องานตนเอง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แก้ปัญหาลูกค้า พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องให้โอกาสพนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เกิดกลุ่มทำงานเรียก Empowered Work Group หรือ EWG ขึ้นในองค์การ บริหารตนเองทำงานรวดเร็ว และสร้างสรรค์มากขึ้น ยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้า และบริการ ยอดขายสูงขึ้น กล่าวได้ว่าการให้อำนาจเป็นแนวทางความสำเร็จขององค์การในยุคดิจิตอล การให้อำนาจจำเป็นต้องบูรณาการเข้ากับการทำงาน อื่น ๆ เช่นการทำงานเป็นทีม นำเทคโนโลยีมาใช้ มีระบบข้อมูลสารสนเทศ สื่อสาร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ให้รางวัลและชื่นชมยกย่อง การให้อำนาจจึงสัมพันธ์กับสัมฤทธิผล ต่อมามีผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การโดยอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดก็ตามย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

ทั้งสิ้น Greenberg and Baron (2003, p. 526) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Organizational Culture) สามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกัน วัฒนธรรมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น อุทิศตนเสียสละ ทำงานร่วมกัน มีการตัดสินใจ การสื่อสาร ผูกพันกับองค์การ พฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การพบว่า งานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004, pp. 340–359) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานองค์การ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจประกันภัย อุตสาหกรรมและโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมและมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน ส่วนธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงานส่งผลต่อสัมฤทธิผล สอดคล้องกับ Mayo (1924, qouted in Shafritz et al, 2005, p. 14) ที่ทดลองว่าสภาพการทำงานที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานหรือไม่ พบว่า ปทัสถานทางสังคม กำหนดผลผลิตของคนงาน ไม่ใช่สภาพการทำงาน พฤติกรรมการทำงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่มคนงานมีความคาดหวังร่วมกันในกลุ่ม มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าใดไม่มีลายลักษณ์อักษร แต่มีการสื่อสารระหว่างกัน วัฒนธรรมของกลุ่มมีอิทธิพลควบคุมการทำงานจึงต้องทำให้กลุ่มมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การ ต้องกำหนดพฤติกรรมอย่างที่องค์การต้องการอย่างสม่ำเสมอ ละเว้นพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลาง ดังนี้
1. ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2. จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 3. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีองค์ประกอบวัฒนธรรมดังนี้ 1. มุ่งผลสำเร็จ 2. มุ่งเน้นลูกค้า 3. สร้างนวัตกรรม 4. ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5. จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6. ทำงานเป็นทีม 7. จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8. ลดการควบคุม 9. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 10. มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ สมาพร ภูวิจิตร และคณะ (2558 , หน้า 75–76) ศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า ปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมองค์การมีความเป็นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ให้ประพฤติปฏิบัติตามในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ต้องเรียนรู้มีประสบการณ์ร่วมกันเป็นปัจจัยทำให้เกิดสัมฤทธิผล มีดังนี้ 1. มีการปรับตัวในการทำงาน ตามสถานการณ์ มีแรงกระตุ้นในการทำงาน กล้าคิดกล้าทำ 2. มุ่งความสำเร็จ เป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์ 3. มีลักษณะเครือญาติ ยึดหยุ่นอุปถัมภ์เอื้ออาทรต่อกัน มีความรัก ความผูกพัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน 4. ความเป็นระบบราชการ มีสภาพแวดล้อมมั่นคง ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ความมั่นคงในการทำงาน 5. มีค่านิยมหลักขององค์การเป็นความเชื่อร่วมกันเช่น ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ จรรยาบรรณ 6. ค่านิยมสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ชัดเจน ยึดถือพัฒนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551) ไดศึกษาวัฒนธรรมองคการกับประสิทธิผลของหนวยงานราชการ มีการนำวัฒนธรรมแบบ “I AM READY” I หมายถึง การทำงานอยางมีศักดิ์ศรี, A หมายถึง ความขยันตั้งใจทำงาน, M หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม, R หมายถึง รูทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม, E หมายถึง ทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ, A หมายถึง รับผิดชอบตอผลงานตอสังคม, D หมายถึง มีใจการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีสวนร่วม โปรงใส Y หมายถึง มีผลงาน นำผลงานไปปฏิบัติ พบวา การนำวัฒนธรรมแบบ I AM READY ไปปฏิบัติในเวลา 2 ป ทำใหคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองคการ I AM READY ขององคการราชการเพิ่มขึ้นจากเดิมอยางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มหาวิทยาลัยหลอมรวมเป็นองค์การราชการสามารถแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมดังตาราง 13

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 13 วิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย	Cameron etal. (1988)	Gordon and Ditomaso (1992)	Denison (1990)	Carter et al. (2001)	Kim, Lee and Yu (2004)	Greenberg and Baron (2003)	Mayo ,(1924) qouted in Shafritz etal, (2005)	สมจินตนา คุ้มภัย (2553)	สมาพร ภูวิจิตร และคณะ (2558)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551)	รวม
มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง	√										1
ให้ความสำคัญความสัมพันธ์	√										1
ลักษณะแบบราชการ	√										1
วัฒนธรรมองค์การมี 4องค์ประกอบคือ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม 2 วัฒนธรรมเอกภาพ 3 วัฒนธรรมปรับตัว 4 วัฒนธรรมพันธกิจ	√	√	√		√		√	√	√	√	8
วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ				√		√					2

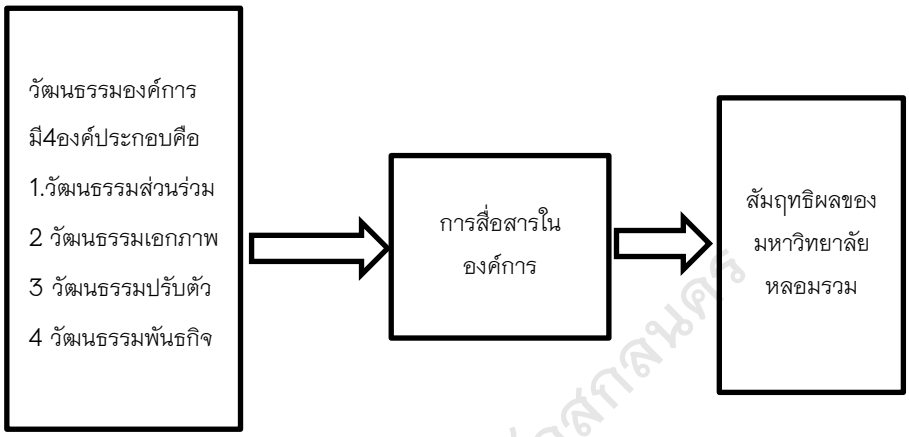
จากตาราง 13 วิเคราะห์ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มี 4 องค์ประกอบ คือ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม 2 วัฒนธรรมเอกภาพ 3 วัฒนธรรมปรับตัว 4 วัฒนธรรม พันธกิจ สัมพันธ์กับสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) กับการสื่อสารในองค์การและสัมฤทธิผล ของมหาวิทยาลัยหลอมรวม พบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ของกระบวนการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ มีวัฒนธรรมองค์การใหม่เป็นภารกิจใหม่ในองค์การที่ควบรวมกิจการ (Marks & Mirvis ,

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2001) ซึ่งมีอัตราความล้มเหลวของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการจะเกิดขึ้นสูงที่สุด ของของการรวมกิจการ (Cartwright & Cooper, 1996) อันเนื่องมาจากวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน อาจทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม การลด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการควบรวมและ การเข้าซื้อกิจการ ใช้วิธีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความมั่นใจ และลดความรู้สึกต่อต้านของพนักงาน (Marks & Mirvis, 1995) ผู้บริหารต้อง ปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับองค์กรใหม่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน (Odom, Boxx, & Dunn, 1990) พบว่า หลังการควบรวมกิจการวัฒนธรรมองคการ เปนปจจัยที่สำคัญของความสงบสุขของสมาชิกองคการ เปนพื้นฐานในความสำเร็จหรือ ลมเหลวขององคการ ความเชื่อ ค่านิยม ที่มีรากฝงลึกและเปลี่ยนแปลงยาก แตเปลี่ยนแปลงได ผูบริหารตองใสใจ ติดตาม ประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค การ เพื่อปรับปรุงแกไข เปลี่ยนแปลง สงเสริมวัฒนธรรมที่ดีสู่ความสำเร็จขององคการ ขึ้นอยูกับความรวมใจ สามัคคี พรอมเพรียงของบุคลากร ซื่อสัตย เปนแรงกระตุนใหได ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิภพ วชังเงิน, 2547, หน้า 135–141) สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 216) เสนอวา วัฒนธรรมองคการมีผลกระทบตอกระบวนการ บริหาร ทั้งโครงสรางองคการ กระบวนการคัดเลือก ประเมินผล การควบคุมและใหรางวัล ยังมีอิทธิพลตอการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลขององคการ การประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลตอสถานศึกษา ซึ่งสอดคลองกับ Dimmock and Walker (2005, p. 51) ที่อธิบายวัฒนธรรมองคการวา เปนรูปแบบทางความคิดของบุคคล และของกลุม เปนเอกลักษณ สามารถเปลี่ยนแปลง แสดงใหเห็นถึงสภาวะการรวมกลุมที่มี รูปแบบเฉพาะ มีอิทธิพลตอความคิดที่บุคคลแสดงออกมาเชื่อมโยงกัน มีรูปแบบที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่เหมาะสม มีความสัมพันธที่เชื่อมโยงกับความคิด สรางแรงจูงใจใหกับผูนำ กอใหเกิดความเขาใจที่ดี พฤติกรรมของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้ศึกษา พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรม องค์การเชิงประสิทธิผล มากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลาง องค์การที่มี ประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำ ผู้บริหารต้องตระหนักว่าสามารถทำให้องค์การมีประสิทธิผล โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่ง ผลสำเร็จ ควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรม เป็นแบบอย่างแก่พนักงานเปิดโอกาสให้ร่วมสร้างพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจถูกจัดในอันดับต้น ๆ บุคลากรมีค่านิยมและปทัสถานร่วมกัน ผู้วิจัยสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการสื่อสารในองค์การและสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การกับการสื่อสารในองค์การและสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม

จากภาพประกอบ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพล วัฒนธรรมกับการสื่อสารภายในและสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ผู้วิจัยสรุปและให้ความหมายดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเปนรูปแบบทางความคิดของบุคคลและของกลุมที่มีความเฉพาะตัวและเปนเอกลักษณ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้เปนปจจัยสำคัญของความสงบสุขของสมาชิกองคการ เปนพื้นฐานในความสำเร็จหรือลมเหลวขององคการมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากร ในทุกระดับ มีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการทำงานเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่องค์การใช้ขับเคลื่อนงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง วัฒนธรรมวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองบอกหรือสอนผู้อื่น มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูก บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความคิดเห็นแตกต่างกันแม้จะมีปัญหามากเพียงใดก็ตามสามารถร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติชัดเจนการประสานงานที่ดีบูรณาการ มีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา

3. วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก มีประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานที่ยืดหยุ่นนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ ปรับปรุงวิธีทำงานตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการบุคลากรมีการเรียนรู้ในองค์การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ มีการสรุปบทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้นำมาแลกเปลี่ยนความรู้แนวทางปฏิบัติที่ดี

4. วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง วัฒนธรรมที่องค์การมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ในระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจน บุคลากรเข้าใจในความหมายตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง บุคลากรและผู้บริหารตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรมีภาพอนาคตที่ต้องการอย่างไรจึงมีการเปลี่ยนแปลงพันธกิจขององค์การที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความกระตือรือร้น และแรงจูงใจแก่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นโดยไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว

2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ (Organization Communication)

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่บุคคลถ่ายทอดสารไปยังบุคคล การติดต่อสื่อสารในองค์การ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานมีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจ ความมั่นใจ การสื่อสารภายในมักใช้ในการแก้ไขปัญหาความล่าช้า งานไม่ตอบสนองต่อเป้าหมาย เป็นเรื่องนโยบาย โครงการ การออกประกาศ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติ มหาวิทยาลัยใช้การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอิเลคโทรนิคทั่วทั้งองค์การ

2.5.1 แนวคิดของการสื่อสารในองค์การ (Organization Communication)

2.5.1.1 ความหมายการสื่อสารในองค์การ Frank & Brownell (1989, pp. 5–6) ให้ความหมายว่า เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มในระดับต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ประสานกิจกรรม Kreps (1990) อธิบายว่ากระบวนการที่สมาชิกรวบรวมข้อมูล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ Baskin, Aronoff & Lattimore (1997) ให้ความหมายต่างว่า การสื่อสารภายในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยให้ปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ Scholes (1997, p. 297) กล่าวว่า การจัดความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Bobo (2000 , p. 18) ได้เสนอว่าคือ การจัดการในการที่จะกำหนดสร้าง เสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงาน Richmond et al. (2005) กล่าวว่า การสื่อสารภายใน เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นคนอื่น ๆ ด้วยวิธีการของข้อความ ใช้วาจา ท่าทาง อย่างเป็นทางการ Carrie & Bourque (2008 , p 31) อธิบายว่าเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเป้าหมายที่จะแพร่กระจายข่าวสารในองค์การ วิธีสื่อสารในองค์การอาจเป็นไปแบบบนลงล่าง แบบแนวราบ หรือล่างขึ้นบน ต่างจาก Steyrer et al (2008) ระบุว่าเป็นแบบแผนในการตรวจสอบสัญญาณ สัญลักษณ์ สื่อประชาสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเครือข่าย กริช สืบสินธิ์ (2537, หน้า 680–681) อธิบายว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน บุคลากรทุกระดับ ต่างจาก สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 267) มีความเห็นว่าเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงกิจกรรม ทางการบริหาร กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความเชื่อ ความต้องการ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ผู้วิจัยจึงจัดทำตารางวิเคราะห์ความหมายแสดงดังตาราง 14

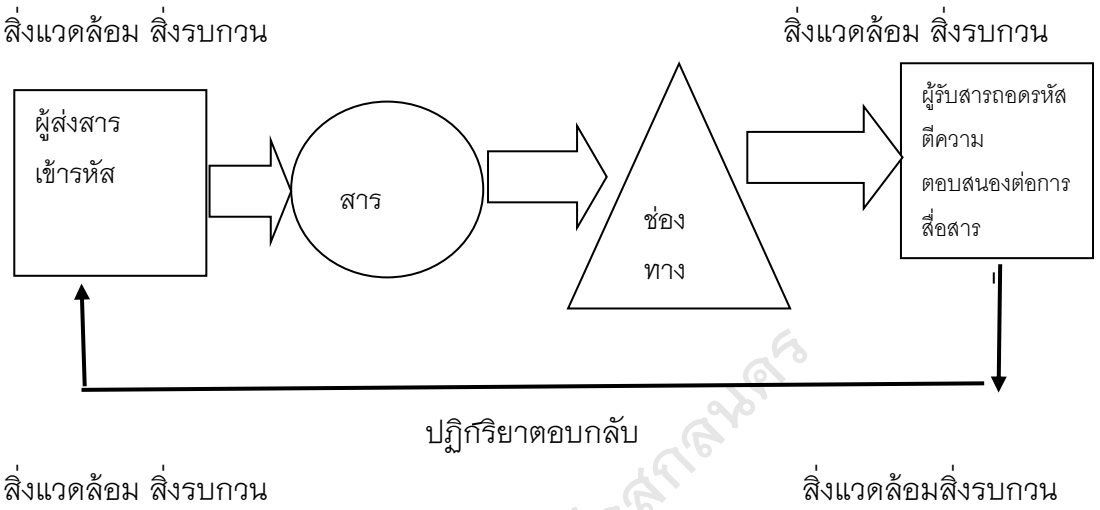
ตาราง 14 วิเคราะห์ความหมายการสื่อสารในองค์การของนักวิชาการในและต่างประเทศ

เนื้อหา	Frank & Brownell (1989)	Kreps (1990)	Baskin, Aronoff & Lattimore (1997)	Scholes (1997)	Bobo (2000)	Rich Mond et al. (2005)	Carrie & Bourque (2008)	Steyrer et al (2008)	กริช สืบสิมธิ์ (2537)	สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552)	รวม
กระบวนการติดต่อระหว่างบุคคล	√	√		√	√	√	√	√	√	√	9
แลกเปลี่ยนข้อมูลการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√		√	√				6
เกิดความพึงพอใจ	√		√	√	√	√	√	√			7
บรรลุเป้าหมาย	√		√	√	√		√				5
มีประสิทธิภาพประสิทธิผล			√				√				3

จากตาราง 14 วิเคราะห์ ความหมายได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง กระบวนการติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่พึงพอใจ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2.5.1.2 วัตถุประสงค์ในการสื่อสารในองค์การ ธัญญาลักษณ์ พฤกษาทร (2547, หน้า 14) อธิบายว่า 1. เพื่อความสำเร็จในการประสานงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 2. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แจ้งผลการปฏิบัติงานแนวทางพัฒนาแก่บุคลากร ส่วน Toy (1988) เห็นว่ามีวัตถุประสงค์ คือ 1. เสริมขวัญกำลังใจสร้างความเป็นมิตรระหว่างพนักงานและผู้บริหาร 2. แจ้งให้พนักงานทราบ 3. อธิบายให้เข้าใจถึง แผนการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ 4. เพิ่มความเข้าใจต่อตัวองค์การ สินค้าและบริการของบริษัทรวมถึงจริยธรรมในการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และสภาวการณ์ภายนอก 5. เปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้เป็นผู้มีคุณธรรมคุณสมบัติพร้อมในการสร้างผลงาน และมีความเป็นผู้ประกอบการ 6. เพิ่มความรู้ ความเข้าใจในพนักงานในเรื่องสุขภาพ ปัญหาสังคม แนวโน้มและผลกระทบ การกระตุ้นให้ร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

กระบวนการสื่อสารและรูปแบบ มี 4 องค์ประกอบ คือ แหล่งสารหรือผู้รับสาร (Source or Sender) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) ดังแสดงใน ภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แบบจำลองการสื่อสารผู้วิจัยดัดแปลงจาก Bettinghaus and Cody (1994, p. 4) Champoux,E.J.(2000, อ้างถึงใน นัทธมณ พันธ์แก้ว, 2560 , หน้า 58)

การติดต่อสื่อสารอาจมีความถูกต้องหรือชัดเจนลดลงเนื่องจากสิ่งรบกวน (Noise) และองค์ประกอบเกี่ยวกับความเข้าใจจากการรับรู้ หากทั้งผู้ส่งและผู้รับมีองค์ประกอบเกี่ยวกับความเข้าใจจากการรับรู้ต่างกันเช่นการยึดมั่นอยู่ในบางสิ่งบางอย่าง การฟังเฉพาะสิ่งที่ตนสนใจเหล่านี้ ก็จะทำให้การติดต่อสื่อสาร ขาดความชัดแจ้งและเกิดความสับสน ผิดพลาดได้ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2548, หน้า 140)

2.5.1.3 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ ความสำคัญของการสื่อสาร ได้แก่ ทำให้เกิดความหมาย คาดคะเนความคิดได้ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล การสื่อสารในองค์การมีกิจกรรมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการจัดการตามเวลาและโอกาส (Carriere & Bourque) ซึ่ง Woodcock & Francis (1998, p. 22) กล่าวว่า กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การได้รับประโยชน์ จำเป็นต้องนำกลไกการสื่อสารในองค์การมาใช้ ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ ดังนี้ 1. มีผลต่อความพึงพอใจต่อ

งานความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกในองค์การ กัลยิมา โตกะคุณะ (2541) พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง สื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Downs & Adrian (2004, p. 155) ศึกษาวิจัยพบว่า บรรยากาศการสื่อสาร การสื่อสารกับหัวหน้างาน และการตอบสนองของพนักงานแต่ละคน มีมิติที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การมากที่สุด 2. การถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากร หลักการบริหารจัดการที่ดีหรือนโยบายธรรมาภิบาลก็อาศัยการสื่อสารในองค์การเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย 3. ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีสัมฤทธิผลในพันธกิจขององค์การ Chongvisal R (2007) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลด้านบวกต่อพนักงานในองค์การช่วยเพิ่มประสิทธิผล ความสำเร็จโดยรวมให้องค์การ ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้ศึกษา พบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ อรนุช เลิศจรรยารักษ์ (2556, หน้า 1) พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ (formal communication) ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง คือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานโดยผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ การใช้วิทยุสื่อสาร (ว 8) และเสียงตามสาย และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (พบว่าผู้บริหารใช้การสื่อสารด้วยวาจากับพนักงานโดยตรง ส่งไลน์ (Line) หรือเฟสบุ๊ค (Facebook) ในเรื่องการสั่งการมอบหมายหน้าที่ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานผลการดำเนินงานกลับไปยังผู้บังคับบัญชาได้ ถือเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรซึ่ง ธัญญารัตน์ อินทร์เมือง (2555, หน้า 2-8) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การสามารถวัดได้จากคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ กล่าวคือ ประสิทธิภาพการทำงานจะมีสูงขึ้นถ้าผู้บริหารมีกุศโลบายอย่างแยบยลที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การโดยการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการ

ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร นอกจากนี้ วนาวัลย์ ดาตี้ (2553, หน้า 2) ได้อธิบายการสื่อสารภายในองค์กรว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กรของกลุ่มบุคคลมีความสัมพันธ์กัน แต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารมีความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในและต่อสัมฤทธิผลขององค์การ

2.5.1.4 องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องมีช่องทางสื่อสารหลากหลายเหมาะสม Money (2004) อธิบายองค์ประกอบที่นำไปสู่ผลสำเร็จการปฏิบัติงานนอกจากการออกแบบงานการแก้ปัญหาการสื่อสารที่เปิดเผยและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในองค์การนั้น สนับสนุนให้องค์การมีผลสำเร็จ การสื่อสารแบบทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อการแจ้งข่าวสารข้อมูลเป็นหลักแบบไม่เป็นทางการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Robbins & Judge, 2009) Juicharern,A (2010) อธิบายว่าประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วย

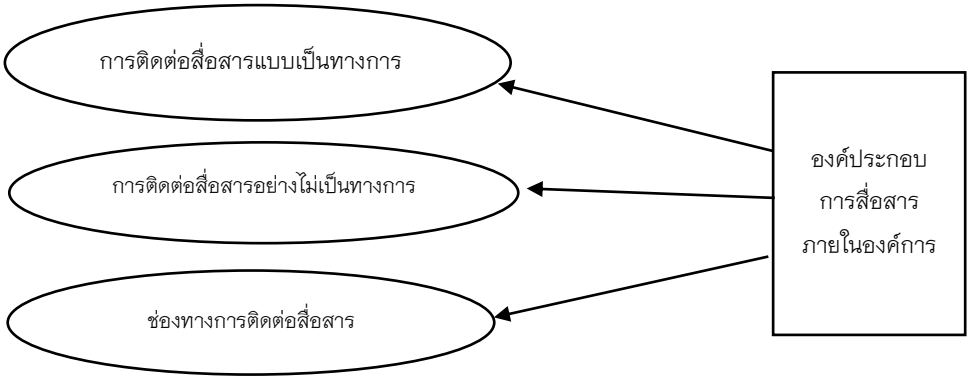
1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างให้ข้อมูล ทิศทาง การดำเนินงานและกลยุทธ์องค์การ
2. การสื่อสารจากล่างสู่บน เป็นการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. การสื่อสารแนวราบ เป็นการสื่อสารเพื่อให้การสนับสนุนและให้กำลังใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ส่วน Olivan,J.B. (2017) การติดต่อสื่อสารในยุคศตวรรษ ที่ 21 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ คือ การใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารแบบใหม่ ได้แก่ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารแบบใหม่นี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดการสื่อสารให้ง่ายระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน บุคลากรด้วยกัน ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรการเรียนรู้ของการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติ สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552, อ้างถึงใน นัทธมณ พันธ์แก้ว, หน้า 59) ให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การมี 3 รูปแบบ คือ 1. การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นช่องทางให้ข้อมูลและนโยบายแก่พนักงานมีข้อจำกัดเป็นการสื่อสารทางเดียว 2. การสื่อสารจากล่างสู่บน สะท้อนปัญหาและความต้องการของบุคลากรสู่ผู้บริหาร เกิดการมีส่วนร่วม 3. การสื่อสารแนวราบ เป็นการสื่อสารภายในระหว่างกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมือมีลักษณะแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต้องมีความสม่ำเสมอ การสื่อสารสองทางเน้น

การสื่อสารแบบเผชิญหน้าเพราะได้รับข้อมูลย้อนกลับทันที (สมจินตนา คุ้มภัย, 2553, หน้า 99) ส่วน อนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 170–180) นำเสนอว่ามีการจำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การตามช่องทางไหลของข่าวสาร (Flow of Organization Communication) 2 ลักษณะ 1. การไหลของข่าวสารอย่างเป็นทางการ ผ่านระบบแบบแผนการบังคับบัญชา ได้แก่ 1.) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึงการไหลของข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การชี้แจงแถลงนโยบาย ระเบียบข้อบังคับขององค์การ สอดแทรกวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์การ เป็นการสื่อสารทางเดียวอาจมีผลเสียหากพนักงานบุคลากรขาดความเข้าใจ 2.) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากบุคลากรสู่ผู้บังคับบัญชา อยู่ในรูปแบบเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น ได้แก่การร้องทุกข์ การปรึกษาหารือ มีข้อดีเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์ มีขวัญกำลังใจผูกพันองค์การ แต่อาจมีข้อจำกัดได้เช่นขาดความจริงแท้ มีบิดเบือนข้อความจริงได้ ดัดแปลงข่าวสารผู้บังคับบัญชาพึงระมัดระวัง ในการตัดสินใจ 3.) การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันตามลักษณะการจัดสายงานและความรับผิดชอบ รูปแบบที่สื่อสารจะเป็นข่าวสารขอความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การเดียวกันหรือเรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดการประสานงาน ความสะดวกรวดเร็ว ความสัมพันธ์อันดี มีข้อจำกัดการสื่อสารแบบนี้อาจนำไปสู่การเรียกร้องหรือประท้วง 2. การไหลของข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นไม่เป็นตามระบบหรือสายบังคับบัญชาการสื่อสารลักษณะนี้เป็นการพบปะของบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ การตรวจเยี่ยม ก่อให้เกิดความสำคัญอันดีนำไปสู่ความร่วมมือ สนับสนุนกิจกรรมองค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารสามารถ แสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์การ

องค์ประกอบการสื่อสาร	Money (2004)	Robbins & Judge (2009)	Juicharern,A (2010)	Olivan,J.B. (2017)	สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552)	สมจินตนา คุ้มภัย (2553)	อนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555)	รวม
1. การไหลของข่าวสารอย่างเป็นทางการ	√	√	√		√	√	√	6
1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง	√	√	√		√	√	√	6
1.2 การสื่อสารจากล่างสู่บน	√	√	√		√	√	√	6
1.3 การสื่อสารแนวราบ	√	√	√		√	√	√	6
2. การไหลของข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการ	√	√	√		√	√	√	6
3. ช่องทางสื่อสาร	√			√				2

จากตาราง 15 องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward Communication) และการติดต่อสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) 2. รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และ 3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร สามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการสื่อสารในองค์การ ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้วิจัยสรุปการสื่อสารภายในองค์การหมายถึงกระบวนการติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่พึงพอใจ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีองค์ประกอบดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประชุมชี้แจงกลยุทธ์ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประชุมเพื่อปรึกษาหารือแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง การไหลของข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การชี้แจง แถลงนโยบาย ระเบียบข้อบังคับขององค์การ สอดแทรกวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์การ เป็นการสื่อสารทางเดียวอาจมีผลเสียหากพนักงานบุคลากรขาดความเข้าใจ

1.2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง การสื่อสารจากบุคลากรสู่ผู้บังคับบัญชา อยู่ในรูปแบบเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น ได้แก่การร้องทุกข์ การปรึกษาหารือ มีข้อดีเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์ มีขวัญกำลังใจผูกพันองค์การ แต่อาจมีข้อจำกัดได้เช่นขาดความจริงแท้ มีบิดเบือนข้อความจริงได้ ดัดแปลงข่าวสารผู้บังคับบัญชาพึงระมัดระวังในการตัดสินใจ

1.3 การสื่อสารแนวนอน หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันตามลักษณะการจัดสายงานและความรับผิดชอบ รูปแบบที่สื่อสารจะเป็นข่าวสารขอความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การเดียวกันหรือเรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดการประสานงาน ความสะดวกรวดเร็ว ความสัมพันธ์อันดี

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน การทบทวนหลังทำกิจกรรมร่วมกัน และการทำกิจกรรมทบทวนคุณภาพ

3. ช่องทางสื่อสาร หมายถึง การใช้ช่องทางการสื่อสารในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย เช่น ไลน์ (Line) เฟสบุค (Facebook) ไปรษณีย์อีเลคโทรนิค (Electronic Mail) ระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตภายใน (Intranet) การประชุมผ่านวิดีทัศน์ (Video Conference) โปรแกรมต่าง ๆ

2.6 สัมฤทธิผลการหลอมรวมและประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย

2.6.1 ความหมายสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย สัมฤทธิผลเป็นผลที่สามารถประเมินจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่เกิดจากการบริหารจัดการที่ดีโดยมุ่งเน้นผล

สัมฤทธิ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยมีกระบวนการ นำองค์ความรู้แนวปฏิบัติที่ดีไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความหมายของ พจนานุกรมแปลไทย อังกฤษ NECTEC Lexitron Dictionary ให้ความหมายว่า ประสบผลสำเร็จ ความสำเร็จ และเป็นผลสำเร็จ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Achieve ที่ใช้แบบกริยา Achievement ที่เป็นนาม ซึ่งตรงกับความหมายของประสิทธิผลที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Effect เป็นคำนามแปลว่า ความสำเร็จ ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ พจนานุกรมแปลไทย–ไทย ราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วน เปลื้อง ณ นคร ให้ความหมายว่า บังเกิดผล การสำเร็จผล ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า สัมฤทธิผล ในงานวิจัยแทนคำว่าประสิทธิผล เนื่องเพราะสองคำนี้มีความหมายตรงกัน คือ ความสำเร็จ ผลสำเร็จ ในการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยต่าง ๆ ใช้คำว่าประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่ผู้วิจัยจึงทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การคำว่า ประสิทธิผล ที่นักวิชาการ หน่วยงาน ที่กำกับดูแลให้ไว้ในความหมาย ประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การ หมายถึง ผลสำเร็จจากการดำเนินการขององค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2546) มีนักวิชาการให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการโดยใช้ทรัพยกรที่มีจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด บ่งชี้ถึงความอยู่รอดขององค์การนั้น ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536; ธงชัย สันติวงษ์, 2538; ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ,2545; ธเนศ ขำเกิด, 2549; ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2550, หน้า 2; วิทยา ด่านธำรงกุล 2550, หน้า 27; ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2551, หน้า 5; รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2553, หน้า 169) สอดคล้องกับ Seashore & Yuchtman quoting Hall (1991, P1 ;Hoy & Miskel , 1991, p. 51 ; Gibson Others, 1982 , p. 812) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถของผู้นำองค์การในการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีคุณค่า โดยมีความมุ่งหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทำให้บุคลากรและประชาชนพึงพอใจ พบว่าการชี้วัดประสิทธิผลขององค์การต้องการการประเมินตามเกณฑ์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในสัมฤทธิผลด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเด็นเรื่อง

ความมีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2559) ได้อธิบายว่า ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการหลอมรวมจิตใจของบุคลากรให้ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง เชื่อมั่นในหลักการจนเกิดการกระทำที่ดีงามมีความเชื่อร่วมกันเป็นคุณธรรมของกลุ่มจนสามารถดำเนินการตามนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การได้ตามเป้าหมายจนเกิดผลดี มีคุณธรรมจริยธรรมที่เรียกว่าจรรยาบรรณเป็นกฎหมายขององค์การ มีผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นปัจจัยความสำเร็จในการที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิผลขององค์การ ส่วนผู้แทนนายกสภามหาวิทยาลัยนครพนม ศาสตราจารย์ ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559) ให้ความหมายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรได้แก่ งบประมาณที่มีอยู่อย่างมีคุณค่า ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในพื้นที่จนเกิดผลเกิดประโยชน์บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับการให้ความหมายของนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อาจารย์ปัญญา มหาชัย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2559) กล่าวว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมหมายถึงความสำเร็จของผู้นำองค์การในการขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาซึ่งกันและกัน ให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) โดยมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ มีความคิด (Thinking) มีการปฏิบัติลงมือกระทำตามนโยบายที่เสนอ (Doing) และมีหัวใจความเป็นมนุษย์เข้าใจคนอื่นอยู่ร่วมกันได้เห็นอกเห็นใจกัน (Being) จะเกิดผลผลิตที่บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ

2.6.2 แนวคิดในการเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในโลกยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของแต่ละสังคมถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติได้ ส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลก ต่างหันกลับมาทบทวนบทบาทและแนวทางการจัดการศึกษาของตนอย่างจริงจัง ด้วย เป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถที่จะนำการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมของประเทศให้ก้าวสู่ศตวรรษใหม่ได้อย่างมั่นคงสมภาคภูมิ หลายประเทศทั่วโลก ต่างกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ใช้การศึกษาเป็นกลไกในการเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เป็นแรงผลักดันทางการเมือง ลดช่องว่างทางสังคม กระแสเทคโนโลยี ปฏิรูปการเรียนการสอนในยุคใหม่ (อมรวิชช์ นาครทรรพ, 2542) ผู้นำหลายประเทศได้ประกาศต่อสาธารณะที่จะเน้นการศึกษาเป็นวาระแห่งชาติ (National Agenda) ดังเช่นที่นายTony Blair

นายกรัฐมนตรีอังกฤษได้ประกาศว่า “ Education is the number one priority of this Government”และนาย Al Gore รองประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาแถลงใน The Gore Agenda ว่า “Education must be come not just a period in our lives but a way of life in the 21st Century” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) และในการประชุมนานาชาติเรื่อง” Reengineering of Higher Education for the 21st Century” จัดโดย SEAMEO RIHED, SEAMES และ UNESCO PROAP ประเทศไทย ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการประเทศมาเลเซีย เมื่อเดือน กรกฎาคม 2539 ได้ข้อสรุปที่สำคัญว่า การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องตอบสนองความต้องการของพลเมืองของประเทศ การรื้อปรับระบบอุดมศึกษา (Reengineering) จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญ คือ ความสอดคล้องการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (Management) เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) ความจำเป็นที่ต้องเสริมสร้างมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิผลในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค โลกาภิวัฒน์ (Globalization) ได้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านเศรษฐกิจการค้าอย่างรุนแรง หลายฝ่ายต่างคาดหวังบทบาทของอุดมศึกษาในการพัฒนากำลังคน เพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะในการแข่งขันอุดมศึกษาไทยจึงต้องปรับเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นการเตรียมคนเข้าสู่ภาวะการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต ตอบสนองในระบบเศรษฐกิจและสังคมของภาครัฐและภาคเอกชนการจัดอุดมศึกษาจึงมิใช่หน้าที่ของรัฐแต่ฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของภาคเอกชน องค์กรประชาชน ท้องถิ่นละชุมชนที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการอุดมศึกษาให้มากขึ้น ผู้เรียนเองก็จะต้องมีส่วนนำทรัพยากรมาสู่สถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้นด้วย กล่าวได้ว่าอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคตมีภารกิจที่สำคัญคือการสร้างองค์ความรู้และสร้างสังคมให้มีพื้นฐานแข็งแกร่ง ทั้งนี้อุดมศึกษาจึงต้องมีบทบาททั้งในเชิงการตอบสนองและนำ การพัฒนาด้านต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

2.6.3 สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ 4 มิติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำกรอบในการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 คู่มือกพร. (https ://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2090 สืบค้นเมื่อ 10/2/2016) สรุปการพัฒนาระบบราชการประยุกต์มาจาก Balanced Scorecard

ที่เป็นทั้งเครื่องมือในการประเมินผล และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน่วยราชการของรัฐได้นำเอานโยบายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) มาใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล ในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551–2555 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ว่าด้วยการมุ่งองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Quality Award : PMQA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในส่วนผลลัพธ์การดำเนินงานที่สอดรับกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการ วัดผลลัพธ์ ความสำเร็จขององค์การใน 4 มิติ คือ 1. มิติด้านประสิทธิผลขององค์กร เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชนสุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจและไม่พอใจ คุณค่าในการมองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งผลลัพธ์ในการขยายบริการและผลการบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แสดงถึงการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ 3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านปฏิบัติการรอบเวลาผลิตภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการสร้างคุณค่าและการสนับสนุน ตัวชี้วัดด้านการงบประมาณ การเงิน การควบคุมต้นทุนและลดค่าใช้จ่าย ตัวชี้วัดที่แสดงความรับผิดชอบทางด้านการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เป็นการแสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ เป็นต้น 4. มิติด้านการพัฒนาองค์การ เป็นการแสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านระบบงาน การเรียนรู้และพัฒนา ความพอใจและความไม่พอใจของบุคลากร พฤติกรรมจริยธรรม การฝ่าฝืนจริยธรรม ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อผู้นำระดับสูง การกำกับดูแลที่ดีของส่วนราชการ เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในแต่ละมิติของผลลัพธ์กับความสำเร็จขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพราะจะทำให้ทราบว่าองค์กรจะต้องดำเนินการในเรื่องใด เพื่อให้องค์การมีสัมฤทธิผล อาจกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่จะช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่ต้อง

อาศัยการวัดและการประเมินผลการดำเนินงานอันจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมุ่งสัมฤทธิผล

2.6.4 ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในด้านวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ ดังนี้

“เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง มีส่วนร่วมกับสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญา มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และลงทุนน้อยที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้มีการให้บริการทางอุดมศึกษา ของประชาชนในประเทศเพื่อเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันและคำนึงถึงเอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา เป็นสถาบันของชุมชนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองที่มีจุดแข็งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับภูมิภาคอินโดจีนและประเทศลุ่มน้ำโขง หลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยเกิดจากการมีส่วนร่วมและความต้องการของประชาชนและสถานศึกษาในท้องถิ่น และภูมิภาคเป็นสำคัญ ให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาทางวิชาชีพในระดับประเทศและนานาชาติ สนับสนุนแลกเปลี่ยนบุคลากร ด้านการศึกษาศิลปวัฒนธรรม ระหว่างท้องถิ่น ภูมิภาคและนานาชาติ จัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยเน้นหลักสูตรอินโดจีนศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนครพนม ทำให้มีการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด ทำให้จังหวัดมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ การค้า และการลงทุน และมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร วิทยาการ ตอบสนองความต้องการภาคธุรกิจให้ท้องถิ่น” (จงใจ เตโช, 2555, หน้า 136)

สรุป สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม หมายถึง เป็นผลสำเร็จการที่มหาวิทยาลัยนครพนม ซึ่งมาจากการหลอมรวมสามารถดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย คือ 1. ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ 2. สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3.. บรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม

1. ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการทำงานที่ลดขั้นตอนลดระยะเวลาในการให้บริการ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง เกิดความคุ้มค่าสูงสุดในการปฏิบัติราชการตามแผนงานโครงการภารกิจที่หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายตรงตามที่กำหนดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ แยกเป็น 4 มิติ ดังนี้ คือ

1.1 มิติด้านประสิทธิผล หมายถึง การแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่หน่วยงานของมหาวิทยาลัยหลอมรวมได้รับงบประมาณ มาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยนครพนม ประเมินภารกิจของมหาวิทยาลัยหลอมรวม

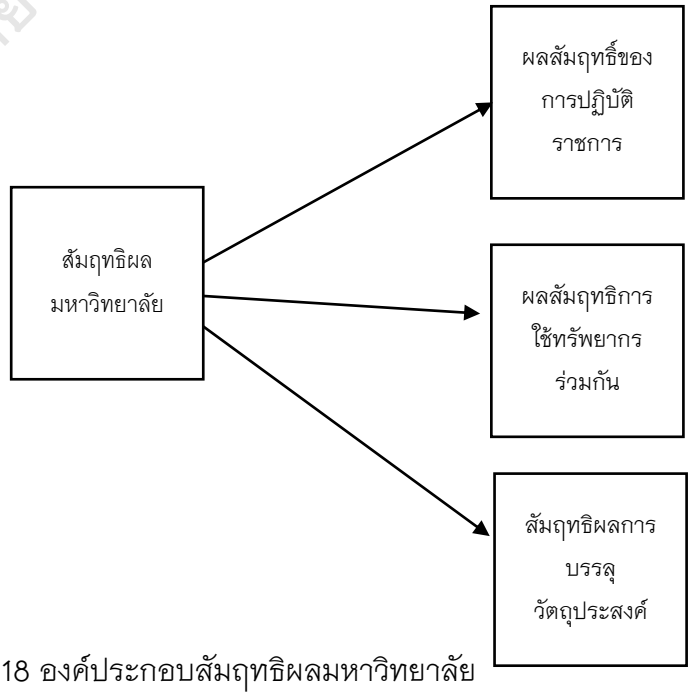
1.2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้พลังงานประเมิน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การประหยัดพลังงาน การประหยัดน้ำ การพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนครพนม

1.3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การแสดงการให้ความสำคัญของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยหลอมรวมต่อผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการของมหาวิทยาลัยนครพนม

1.4 มิติด้านพัฒนาองค์กร หมายถึง การแสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์การและการจัดการทุนด้านมนุษย์ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยหลอมรวม เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการประเมิน การพัฒนาสมรรถนะองค์การ ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนครพนม

2. ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง มีการบริหารจัดการนำทรัพยากรทางการบริหารได้แก่ 4 M คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุครุภัณฑ์สิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) มาใช้ร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานเดียวกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาบุคลากรทุกระดับพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยนครพนม

3. ด้านสัมฤทธิผลการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม ที่ประกาศในราชกิจจาณุเบกษา ในด้านวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ ดังนี้ เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้ความชำนาญในการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมและการกีฬา มีการให้บริการด้านการอุดมศึกษาในรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา เป็นสถาบันของชุมชนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองที่มีจุดแข็งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับภูมิภาคอินโดจีนและประเทศลุ่มน้ำโขง หลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยเกิดจากการมีส่วนร่วมและความต้องการของประชาชน ให้บริการทางการศึกษาพัฒนาทางวิชาชีพในระดับประเทศและนานาชาติ แลกเปลี่ยนบุคลากร ด้านการศึกษาศิลปะวัฒนธรรม ระหว่างท้องถิ่น ภูมิภาคและนานาชาติ จัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยเน้นหลักสูตรอินโดจีนศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน กระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด ทำให้จังหวัดมีการพัฒนาด้าน ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ การค้า และการลงทุน และมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร วิทยาการ ตอบสนองความต้องการภาคธุรกิจให้ท้องถิ่น องค์ประกอบสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย แสดงดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 องค์ประกอบสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนครพนม

สรุป องค์ประกอบสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านพัฒนาองค์กร 2. ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. ด้านสัมฤทธิผลการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยนครพนม

3.1. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยนครพนมมหาวิทยาลัยนครพนม

มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่เกิดจากนโยบายของคณะรัฐมนตรีมีความเป็นมาความสำคัญดังนี้ สืบเนื่องจากการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่อย่างไม่เป็นทางการที่จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ ๒ เมษายน พ.ศ.๒๕๔๕ *ฯพณฯ ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้เสนอว่า*

“ควรมีการพิจารณาหาระบบและแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีการเชื่อมโยงกับชุมชนในระดับรากหญ้า โดยมิใช่เป็นการจัดตั้งวิทยาเขตของสถาบัน และมีการก่อสร้างอาคารเรียนขึ้นใหม่ที่เป็นการเน้นในแง่วัตถุ โดยเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอาคารและสถานที่ซึ่งเป็นสิ่งก่อสร้างจำนวนมากตามจังหวัดต่าง ๆ แต่ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี ในการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่เหล่านี้อย่างเต็มที่ ที่ประชุมจึงได้มีมติมอบหมายให้รัฐมนตรีประจำสำนักฯคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำรวจและพิจารณาทบทวนโดยมีนโยบายว่าหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่วิธีการเรียนการสอน และวิธีการจัดการต้องเร่งสร้างความตระหนักในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพโดยไม่ต้องลงทุนก่อสร้างอาคารเรียนที่มีราคาแพง” (มหาวิทยาลัยนครพนม, 2548)

มหาวิทยาลัยที่เกิดจากการหลอมรวมในปี พ.ศ.2548 มีอยู่ 2 แห่ง ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนราธิวาสและนครพนม จังหวัดนราธิวาสหลอมรวมใช้ชื่อว่ามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ โดยหลอมรวมสถาบันการศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส 4 สถาบัน คือ วิทยาลัยเทคนิค

นราธิวาส วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาสและวิทยาลัยการอาชีพตากใบ โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 14 ก. 8 กุมภาพันธ์ 2548 (www.Thailaws.com สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2548) ส่วนมหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยหลอมรวมแห่งที่สอง โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนมประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 122 ตอนที่ 75 ก. วันที่ 1 กันยายน 2548 หลอมรวมสถานศึกษาดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม วิทยาเขตนครพนมของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม และวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า สังกัดสำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ใช้ชื่อว่ามหาวิทยาลัยนครพนม

3.1.1 หลักการและปรัชญาของมหาวิทยาลัยนครพนม

“เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูงมีส่วนร่วมกับสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญา ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และลงทุนน้อยที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ มีการให้บริการด้านการอุดมศึกษา แก่ประชาชนในประเทศเพื่อเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันและคำนึงถึงเอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา เป็นสถาบันของชุมชนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองที่มีจุดแข็งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับภูมิภาคอินโดจีนและประเทศลุ่มน้ำโขง หลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยเกิดจากการมีส่วนร่วมและความต้องการของประชาชน สถานศึกษาในท้องถิ่น และภูมิภาคเป็นสำคัญ ให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาทางวิชาชีพในระดับประเทศและนานาชาติ สนับสนุนแลกเปลี่ยนบุคลากร ด้านการศึกษาศิลปะวัฒนธรรม ระหว่างท้องถิ่น ภูมิภาคและนานาชาติ จัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยเน้นหลักสูตรอินโดจีนศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนครพนมทำให้มีการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด ทำให้จังหวัดมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ การค้า และ

การลงทุน และมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร วิทยาการ ตอบสนองความต้องการภาคธุรกิจให้ท้องถิ่น” (จงใจ เตโช, 2555, หน้า 136)

3.1.2 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนครพนม

มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงที่มุ่งจัดการศึกษา ด้านทักษะวิชาชีพ และผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยเน้น การกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ไปถึงระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ทำการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี

3.1.3. โครงสร้างมหาวิทยาลัยนครพนม

ในการจัดตั้งหน่วยงานส่วนราชการในมหาวิทยาลัยนครพนมเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2550 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออกกฎกระทรวงไว้ประกอบด้วยส่วนราชการภายใต้กฎกระทรวงเดียวกัน ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วด้วยกัน 10ส่วนราชการ คือ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. คณะศิลปะศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ 3. คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4.วิทยาลัยเทคนิค 5.วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม 7. วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม 8. วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า 9. สำนักวิทยบริการ 10 .สำนักวิจัยและพัฒนาต่อมามีการเปลี่ยนแปลงชื่อ และกำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ ซึ่งในโอกาสครบรอบปี 11 ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนครพนม โดยมติสภามหาวิทยาลัยนครพนมเพิ่มมีหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ คณะ/วิทยาลัย 1. คณะศิลปะศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2 .คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4. คณะเกษตรและเทคโนโลยี 5. คณะวิทยาศาสตร์ 6. คณะครุศาสตร์ 7. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 8. บัณฑิตวิทยาลัย 9. วิทยาลัยการบินนานาชาติ 10. วิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ 11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม 12. วิทยาลัยธาตุพนม 13. วิทยาลัยนาหว้า 14. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมศรีสงคราม โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยนครพนมพนมพิทยพัฒน์ สำนัก/ สถาบัน ได้แก่ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. สำนักวิชาการและงานทะเบียน 3.สำนักวิทยบริการ 4. สถาบันวิจัยและพัฒนา 5. สถาบันภาษา 6.สำนักงานสภามหาวิทยาลัย 7.สำนักงานวารสารมหาวิทยาลัย ศูนย์ ได้แก่ 1. ศูนย์ศึกษาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ 3. ศูนย์ประสานงานกรุงเทพมหานคร 4.ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตมหาวิทยาลัย

นครพนมหน่วยงาน / ฝ่าย 1. งานการเจ้าหน้าที่ 2. วิชาศึกษาทั่วไป 3. งานประกันคุณภาพการศึกษา 4. งานสภาคณาจารย์และข้าราชการ 5. หน่วยตรวจสอบภายใน 6. งานสหกิจศึกษาสมาคม ได้แก่ สมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยนครพนม (ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยนครพนม, 2560)

3.1.4.พันธกิจมหาวิทยาลัย

1. พัฒนามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ได้แก่ 1. ให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพและเป็นชุมชนทางวิชาการ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเชื่อมโยงสู่เครือข่ายอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและเครือข่ายสากล 3.ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานการปฏิบัติสู่การสอนเพื่อสร้างสมรรถนะและโลกทัศน์สากลแก่บัณฑิต

2. บทบาท ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพรู้จักคิดอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความใฝ่เรียนรู้ 2. จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา 3. สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคใกล้เคียง โดยเน้นการวิจัย การประยุกต์และบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง มีสันติสุขยั่งยืน 4. ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการวิชาชีพชั้นสูง 5. ให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตและบริการชุมชน สังคม และประเทศตลอดจนการชี้นำทางเลือกที่ดีแก่ชุมชนและสังคม 6. ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาและนันทนาการ 7. ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาการวิจัยและการบริการกับสถาบันและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ 8. จัดการศึกษา โดยเน้นประชาชนในภูมิภาคที่ตั้งของมหาวิทยาลัยและประเทศใกล้เคียงเป็นสำคัญ 9. ร่วมพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการและเสริมสร้างองค์ความรู้ของชุมชนให้เข้มแข็ง เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน 10. จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชนและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ

3.1.5 ผลการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม จงใจ เตโช (2555, หน้า 139–141) กล่าวว่า การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักการ ปรัชญาและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนครพนม โดยเฉพาะจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา มุ่งวางรากฐานทักษะอาชีพและวิชาการที่เป็นการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคในการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่เยาวชนและประชาชนในพื้นที่จังหวัดนครพนมและจังหวัดใกล้เคียง แต่เนื่องเพราะสถานที่ตั้งของแต่ละหน่วยงานสถานศึกษาอยู่ห่างไกลกัน การใช้ทรัพยากรที่มีร่วมกันให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและลงทุนน้อยที่สุดนั้นเป็นไปไม่มากและมีข้อจำกัด หลักสูตรที่เปิดสอนยังเป็นหลักสูตรเดิมก่อนการหลอมรวม แต่วิทยาลัยที่ต่ำกว่าปริญญาตรีบางแห่งขยายเป็นหลักสูตรปริญญาตรี มีการเปิดสอนระดับประกาศนียบัตรแก่นักบินเรือพาณิชย์ตรีในวิทยาลัยการบินนานาชาติ และมหาวิทยาลัยยังมีแผนเปิดและปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับซึ่งต่อมามีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ปริญญาโท มีทั้งหลักสูตรภาคพิเศษ และภาคปกติในหลายสาขาวิชา

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยนครพนม มีการจัดการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ในส่วนระดับพื้นฐานมีการเปิดสอน 3 ระดับ คือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษามีการเปิดหลักสูตร 2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ระดับอุดมศึกษามีเปิดหลักสูตรปริญญาตรี 36 หลักสูตร ปริญญาโท 5 หลักสูตร และประกาศนียบัตร 2 หลักสูตร มหาวิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 1,023 คนแบ่งเป็นสายวิชาการ จำนวน 533 คน และสายสนับสนุน จำนวน 490 คน นักศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 9,893คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 พฤษภาคม 2560) งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1,080,814,919.76 บาทแบ่งเป็น งบประมาณแผ่นดิน จำนวน 839,875,100.00 บาทและงบประมาณรายได้ จำนวน 240,939,864.76 บาท

3.1.6. ผลการศึกษานำร่องของผู้วิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัย ความเป็นมาของสภาพปัญหาที่เกิดจากการหลอมรวมสถานศึกษา จากการศึกษานำร่อง (Pilot study) โดยการสัมภาษณ์อาจารย์และบุคลากร จำนวน 5 ท่าน มหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา พบว่า ในการหลอมรวมยังมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรภายในที่แบ่งเป็นสองฝ่าย คือ ฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดีจนต้องฟ้องคดีที่ศาลปกครอง ข้อเรียกร้องของบุคลากรในสิทธิสวัสดิการ

การย้ายออกนอกและในหน่วยงาน ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้าของบุคคลากร พบว่า บุคลากรสายสอนในองค์การที่หลอมรวมในระดับอาชีวศึกษา สอนหลักสูตร ปวช.ปวส. ยังไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ ส่วนบุคลากรหน่วยงานระดับอุดมศึกษา สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้จำนวนหนึ่ง อย่างไรก็ดีมีข้อสังเกตว่าในช่วงการหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้โอกาสกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเพื่อรองรับการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ เนื่องจากมีคุณวุฒิแตกต่างกันตำแหน่งเดิมต่างกันให้ก้าวหน้าได้สองแบบ เป็นที่มาของการแข่งขันในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการซึ่งใช้แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคคลากรมหาวิทยาลัยหลอมรวม ด้วยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยนครพนมพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในขณะเดียวกันการเพิ่มขึ้นของบุคลากรโดยการสรรหาเข้ามาในฐานะพนักงานมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการจ้างงาน มีเงื่อนไขในรูปแบบที่แตกต่างกัน ขาดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเสมอภาคเป็นธรรม มีข้อร้องเรียนการพิจารณาทุนการศึกษา การมีภาระงานเกินกว่าอัตรากำลังและมีการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นไปตามระเบียบโดยกระทรวงการคลัง พยายามใช้วิธีตกลงในเงื่อนไขการเบิก บุคลากรสายสอนมีความรู้สึกว่าถูกเอาเปรียบและวางเงื่อนไขมีความคับข้องใจในวิธีปฏิบัติมีความสุขในการทำงานน้อยลงเนื่องจากภาระงานมาก มีภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากแหล่งประโยชน์ที่มากขึ้น การรับรู้ต่างกันในการทำงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกันมักมีความเห็นแตกต่างขัดแย้งในวัฒนธรรมองค์การที่มีความหลากหลายไม่ทราบทิศทางของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานแตกต่างกันแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน แม้มีความพยายามใช้ทรัพยากรประเภท บุคลากรสายสอน อาคารสถานที่ ยานพาหนะ เทคโนโลยีสารสนเทศในบางหน่วยงานร่วมกัน แต่ยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันในด้านการเงินได้ยังกีดกันซึ่งกันและกัน เช่น ทรัพยากรทางการเงินที่มาจากเงินรายได้ก่อนการหลอมรวม ตามกฎหมายเมื่อมีการหลอมรวมสินทรัพย์ของทุกสถานศึกษาต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีสภาสถาบันกำกับดูแล นอกจากนี้พบว่าการบริหารความขัดแย้งยังสร้างความขัดแย้งใหม่ (มติชนรายวัน,เดลินิวส์,ไทยนิยม, 2558) แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษามีข้อจำกัดในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนทางสังคม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมควรให้ความสำคัญ

3.1.7 ปรากฏการณ์ในสังคมของมหาวิทยาลัยนครพนม ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยนครพนมในปี พ.ศ.2558 ได้เกิดปรากฏการณ์ปัญหาด้านภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยนครพนมขึ้น มีการฟ้องคดีอาญาร้องทุกข์กล่าวโทษทางวินัยร้ายแรง และข่าวสภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง มีมูลเหตุเนื่องจากมีการจัดการศึกษานอกสถานที่โดยมิได้รับอนุญาต การทำข้อตกลงระหว่างหน่วยงานโดยไม่ได้ขออนุญาตสภาสถาบัน ปัญหาเรื่องความเสี่ยงในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นหลักการที่ช่วยให้ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การ (มติชนออนไลน์, 2558; เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2559) แม้ว่าได้มีการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมให้เกิดความก้าวหน้าหลายประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร หลักสูตร จำนวนนักศึกษา เทคโนโลยีสื่อการเรียนการสอน กิจกรรมสนับสนุนทางการศึกษาวิชาการ การสร้างพันธะสัญญากับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงจะนำองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Peter Senge ศึกษาด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กล่าวว่าองค์การส่วนใหญ่ที่ดูเหมือนประสบความสำเร็จมักจะมีสุขภาพที่ไม่ดี

3.1.8. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรของมหาวิทยาลัยนครพนม จุดแข็ง (Strengths) 1. มหาวิทยาลัยเป็นประตูเชื่อมอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง และมีที่ตั้งกระจายครอบคลุมทั้งจังหวัด 2. เปิดสอนทั้งระดับขั้นพื้นฐานอาชีวศึกษา ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท 3. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนามหาวิทยาลัย 4. มหาวิทยาลัยนครพนมมีการบริการวิชาการในเชิงพื้นที่ที่เข้มแข็งเป็นที่ยอมรับ 5. มีหลักสูตรนักบินและหลักสูตรครูการบินนานาชาติที่ตอบสนองต่อ Thailand 4.0 มีเครื่องบินและสนามบินที่สนับสนุนการฝึกบิน 6. นักศึกษาระดับอาชีวศึกษามีผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับรางวัลระดับชาติ 7. เครือข่ายระหว่างสถาบันในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงที่เข้มแข็ง จุดอ่อน (weaknesses) 1. ระบบบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจน 2. สถานที่ตั้งของคณะและวิทยาลัย หน่วยงาน กระจัดกระจายกัน 3. ยังมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเรื่องคุณภาพของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีการลาออกของนักศึกษา

ในอัตราสูง 4. สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารยังไม่มีประสิทธิภาพครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย 6. การบริหารและธำรงรักษาบุคลากรทุกระดับยังไม่มีประสิทธิภาพ 7. ระบบการบริหารจัดการหลักสูตร ยังเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับพื้นฐานระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา 8. ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงของนักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรอยู่ในระดับน้อย 9. หลักสูตรทุกระดับยังไม่ตอบสนองพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

Panitee Karnsomdee (2010) การศึกษาความเป็นผู้นำและองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูง(HPOs)ในประเทศไทยได้ทบทวนการศึกษาของ Castka et al (2001) พบว่า สิ่งที่ช่วยให้องค์การที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มีการบูรณาการกับการรับรู้ที่กว้างของบุคลากร นอกจากนี้องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องการเพิ่มความเป็นเลิศในเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง ริเริ่มวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความร่วมมือที่ดี และรักษาค่านิยมทางสังคมผลการศึกษาพบว่าTransformational Leadership style มีความสัมพันธ์กับ High Performance Organization แสดงว่าภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership style) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ

มนัส สุวรรณ และคณะ (2550, บทคัดย่อ) โครงการวิจัยเพื่อกำหนดแผนที่ที่ตั้งมหาวิทยาลัย ได้ให้ข้อเสนอแนะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดังนี้ 1. รัฐบาลต้องมีนโยบายชัดเจนในการปฏิรูปการอุดมศึกษา 2. หน่วยงานที่เกี่ยวกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้รับผิดชอบการศึกษาของชาติเป็นหน่วยงานหลักจัดให้มีการระดมความคิดเห็น 3. ประมวลและวิเคราะห์ความเห็น เพื่อเสนอรัฐบาลเพื่อออกกฎหมายรองรับการดำเนินการตามรูปแบบ 4. จัดตั้งคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ เพื่อร่วมรับผิดชอบดำเนินงานโดยกระทรวงศึกษาธิการ 5. มีการกำหนดสถานภาพ บทบาท และหน้าที่ของแต่ละสถาบันที่จะหลอมรวม ยุบรวม และ/หรือยกฐานะ 6. ทำแผนงานเพื่อการถ่ายโอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร นักศึกษา เป็นต้น

7. ออกระเบียบข้อบังคับของสถาบัน ดังนี้ สีและตราสัญลักษณ์ เครื่องแบบ ครุยวิทยฐานะ เพลงประจำสถาบัน

สัมพันธ์ พันธ์พฤกษ์และคณะ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การติดตามนโยบายการหลอมรวมสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เป็นมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยนครพนมเป็นไปตามหลักการ ปรัชญา และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ. 2548 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา มุ่งวางรากฐานทักษะอาชีพ และวิชาการ เป็นแหล่งความรู้ของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง และการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่เยาวชนและประชาชนในพื้นที่จังหวัดนครพนมและใกล้เคียงแต่สถานที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการอยู่ห่างไกลกัน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดลงทุนน้อยที่สุดนั้นเป็นไปได้ไม่มากเท่าที่ควรแต่เป็นไปตามหลักการปรัชญา และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากสถานที่ตั้งของส่วนราชการอยู่ห่างไกลกัน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและลงทุนน้อยที่สุดนั้นเป็นไปได้ไม่มากเท่าที่ควร หลักสูตรส่วนใหญ่เป็นของสถาบันเดิม สถานภาพของนักศึกษาพบว่าส่วนน้อยมีจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาในปีดังกล่าว 3,067คน ส่วนใหญ่เป็นระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.และปวส.) ร้อยละ 69.69 มีระดับปริญญาตรี เพียงร้อยละ 27.99 ปริญญาโท ร้อยละ 0.91 ประกาศนียบัตรบัณฑิตร้อยละ 0.83 และประกาศนียบัตร ร้อยละ 0.58 ตามลำดับ มีผู้สมัครเข้าศึกษาน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ ไม่สามารถคัดนักเรียนที่เรียนเก่งเข้ามาเรียน นักศึกษายังติดยึดกับวัฒนธรรมการศึกษาของสถาบันเดิม ด้านบุคลากร มีร้อยละ 48.61 และข้าราชการ ร้อยละ 32.56 อาจารย์มีปริญญาเอก ร้อยละ 1.56 ส่วนมากเน้นงานสอนและติดยึดวัฒนธรรมของสังกัดเดิมเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมใหม่ของมหาวิทยาลัยนครพนมที่เป็นการอุดมศึกษา การมีกิจกรรมและทำงานร่วมกันการใช้บุคลากรร่วมกันน้อย เรื่องเงินประจำตำแหน่ง ปัญหาอัตรากำลัง การศึกษาเพิ่มวุฒิไม่ตรงกับสาขา ตำแหน่งทางวิชาการช่วงเปลี่ยนผ่าน นอกจากนี้พบปัญหาคดีในศาลปกครองเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยยังไม่มั่นคงมีการเปลี่ยนแปลงนายกสภาบ่อย ต้องมีการแก้ไขข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี ทำให้มีอธิการบดีล่าช้าเป็นปัญหาที่มีมาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผลของการหลอมรวม

สุภาพร รอดคนคม (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กร ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร และ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Bass (1985, pp. 43–45) ซึ่งได้ค้นพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและต่อองค์การ มีผลงานดีเด่น ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ มีศรัทธาและความภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยปัญญา

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552, บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ด้านการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มที่2ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลตามผลงาน กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยการออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร กลุ่มสุดทาย ประกอบด้วย การเลื่อนขั้นจากภายใน ความมั่นคงในการทำงานและความเสมอภาค ตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการเชื่อมโยงโดยผ่านกล่องดำ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์การ ตามลำดับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโครงสร้างองค์การกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคุณภาพโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 กลุ่มอย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นองค์การระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการจัดการของตน

ชีวิน อ่อนลออ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าองค์ประกอบหลักรวม

4 องค์ประกอบเรียงลำดับน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านกระตุ้นปัญญา (0.84) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (0.80) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79)

ไมตรี คงนุกูล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดง กรุงเทพฯ สาระนิพนธ์ พบว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นพัฒนาและบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

ชาติชัย อุดมกิจมงคล (2553, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่ององค์ประกอบของธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้และทรัพยากร การมีส่วนร่วมของประชาชน และความรับผิดชอบต่อสังคม การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ 1. องค์ประกอบหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ 2. องค์ประกอบการจัดการความรู้และทรัพยากร 3. องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคม 4. องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 5.องค์ประกอบ คุณธรรมจริยธรรม

สมจินตนา คุ้มภัย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางมีวัฒนธรรม ได้แก่ 1. ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2. จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงนั้นมีวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1. มุ่งผลสำเร็จ 2. มุ่งเน้นลูกค้า 3. สร้างนวัตกรรม 4. ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5. จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6. ทำงานเป็นทีม 7. จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8. ลดการควบคุม 9. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 10. มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญเนื่องเพราะวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่า องค์การที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำ ผู้บริหารองค์การ

ต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถทำให้องค์การมีประสิทธิผล โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่พนักงานเปิดโอกาสให้ร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ นำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติในงานประจำวันใช้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผล จากการศึกษาว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจถูกจัดในอันดับต้น ๆ พนักงานมีค่านิยมและปทัสถานร่วมกัน เป็นแก่นขององค์การเอื้อต่อการดำเนินกิจการบริษัทต่าง ๆ

ธัญญรัตน์ อินทร์เมือง (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันทั้ง 3 ตัวมีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.177–0.508 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์สูงสุด คือ ความคาดหวังปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร (การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ) กับความพึงพอใจการสื่อสารในองค์กร (การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร) ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านความคาดหวังปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร (การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ) กับความพึงพอใจในการสั่งการขององค์กรจากสื่อต่าง ๆ (บันทึกข้อความ/หนังสือราชการ/คำสั่ง) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน 2 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ องค์กรควรกำหนดเป้นนโยบายประกอบด้วย นโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร นโยบายด้านการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร และนโยบายด้านการสร้างความพอใจการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งหมายถึงการสื่อสารที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และได้รับข่าวสารที่รวดเร็วนั้น มีความสัมพันธ์และส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรประสบผลสำเร็จ

สมคิด ดวงจักร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏผลการวิจัยพบว่า การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีการปฏิบัติในระดับมาก ความสำเร็จของการนานโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีปัจจัยหลัก คือ การบังคับใช้กฎหมายที่เป็นธรรมการสื่อสารและสมรรถนะของบุคลากร ประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการธรรมาภิบาล มีความสำเร็จ คือ จริยธรรมาภิบาลภาวะสมดุลของสิ่งแวดล้อมและเสรีภาพทางวิชาการ ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าการกำหนดนโยบายธรรมาภิบาลการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติและประเมินผลกระทบนโยบายธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลของนโยบายอยู่ในระดับมากผู้วิจัยสังเคราะห์ พบว่า การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จมีปัจจัยหลัก 4ประการตามรูปแบบ 3C+ Lagwill Model ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 1. ความรู้ความสามารถ (Competency)ของบุคลากรทุกฝ่าย 2. ความร่วมมือร่วมแรงและร่วมใจ (Cooperation) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3. ระบบการสื่อสาร (Communication System) ในองค์การที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพระหว่างสภามหาวิทยาลัยฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและบุคลากรมหาวิทยาลัย 4. มีการปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นธรรมต่อประชาคมมหาวิทยาลัยด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในทุกขั้นตอนและที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมีจิตสำนึกและความมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติใน 3 C+ Lag and Willอย่างแท้จริง

จงใจ เตโช (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนครพนม เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยนครพนม ได้ให้ข้อเสนอว่า มหาวิทยาลัยนครพนมควรจะพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร คุณภาพหลักสูตร คุณภาพผู้เรียน คุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน คุณภาพการจัดการที่ดีและควรมีการศึกษาวิจัยในด้านข้อเสนอเชิงนโยบายที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งข้อเสนอต่าง ๆได้สรุป การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนย่อยหนึ่งของขั้นตอนหลัก จำเป็นต้องผลักดันให้นโยบาย เป็นที่รับรู้ เข้าใจยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ผู้มอบและรับนโยบายต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย ผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง นโยบายบางส่วนมีลักษณะเชิงอุดมการณ์ ควรกำหนดให้ชัดเจน มีลักษณะเชิงทางเลือก นโยบายที่ดี

จะมีความชัดเจนสามารถบอกแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน คือมีลักษณะเชิงมาตรการ ซึ่งผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มอบนโยบายตระหนักถึงความชัดเจนในนโยบายจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ง่ายต่อการไปตีความและจัดทำนโยบายรองและแผนปฏิบัติง่ายขึ้น เนื่องจากการนำนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อย การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

เสกสรร นิสัยกล้า (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ไปปฏิบัติ:กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติตามปัจจัยต่าง ๆ ของการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติรวมทั้งการปฏิบัติตามมิติย่อยต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ทั้งสามกลุ่มมีทั้งที่สัมพันธ์ต่อกันและเป็นอิสระต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.53 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ทั้งสิ้น

ปิยนุช เกี่ยนมา (2558, บทคัดย่อ) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ ของเพียร์สันและการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (PathAnalysis) ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.94 โดยมีด้านความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ปนัดดา โพธินาม (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสัมฤทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ 2.สร้างรูปแบบการพัฒนาสัมฤทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ 3. ประเมินผลตรวจสอบยืนยันรูปแบบการพัฒนาสัมฤทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ วิจัย 2 ระยะ คือ วิจัยเชิงปริมาณศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ และวิจัยเชิงคุณภาพโดยผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาสัมฤทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันและวิพากษ์ให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยเรียงค่าสัมประสิทธิอิทธิพลจากมากไปน้อยคือ ด้านประสิทธิภาพการจัดการการเงิน ด้านประสิทธิภาพการควบคุมการผลิต ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ด้านการสนับสนุนจากสื่อสารมวลชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐรูปแบบการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ การขอการสนับสนุนจากภาครัฐ การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรบุคคล และการขอการสนับสนุนจากสื่อสารมวลชนรูปแบบการพัฒนาสัมฤทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อภิญญา ดีประทีป (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมธนาคาร จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษา ระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ ระดับการยอมรับการสื่อสารในองค์การ และระดับการยอมรับ การมอบอำนาจในองค์การภายหลังที่มีการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ 2. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับความเครียดในบทบาทหน้าที่ ระดับการยอมรับความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และระดับการยอมรับความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ภายหลังที่มีการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ 3. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ และ 4. เพื่อศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การ โดยส่งผ่านความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์

ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ไปยังการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารภายหลังที่มีการควบรวมกิจการและการเข้าซื้อกิจการ มีระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การ ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังต่อไปนี้ > 3.68, 3.69, 3.48, 3.62 และ 3.77 แต่ระดับการยอมรับความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลรวมสูงสุด คือ ความเครียดในบทบาทหน้าที่มีค่าสูงสุด คือ 0.371 ปัจจัยที่มีค่าลำดับรอง คือ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่มีค่าอยู่ที่ 0.287 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ การสื่อสารในองค์การ ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และความเครียดในบทบาทหน้าที่ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Massie & Douglas (1981, อ้างถึงใน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของนโยบายพบว่าสำคัญดังนี้ คือ 1. ช่วยให้ประหยัดเวลา นโยบายเป็นสิ่งคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า 2. ก่อให้เกิดการประสานงานภายในภายนอก 3. ช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคง 4. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีความกล้าตัดสินใจ 5. ทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต่อ ๆ ไปตรงกับความรู้ความสามารถ 6. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจ เป็นไปโดยถูกต้องยุติธรรม เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรมีเสถียรภาพ และมั่นคง มาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ รัฐบาลประเทศไอร์แลนด์มีนโยบายให้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องข้อเสนอยุทธศาสตร์ชาติเรื่องการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปีค.ศ.2030 (The recent drive for amalgamation in the higher education sector has been prompted by the recommendations of the National Strategy for higher education to 2030) ตีพิมพ์ใน The Hunt Report(https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/amal

gamation_education_deloitte_ireland.pdf, สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2559) เป็นงานวิจัยที่ศึกษากลยุทธ์หรือโอกาสในการหลอมรวม ความเป็นไปได้ เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายแก่รัฐบาล ประเทศไอร์แลนด์ การหลอมรวมดังกล่าวมุ่งหมายการปรับลดงบประมาณภาครัฐ หลอมรวมสถาบันการศึกษา ได้แก่ National Qualifications Authority of Ireland, HETAC และ FETAC ซึ่งมีบทบาทในการดูแลคุณภาพการศึกษาการประกันคุณภาพ ในปี 2011 หลอมรวม University College Cork และ Irish Management Institute หลอมมาตั้งแต่ปี 2009 ต่อมา Tipperary Institute หลอมรวมกับ Limerick Institute of Technology และรัฐบาลอนุมัติการหลอมรวมใน เดือนพฤศจิกายน 2011 การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 8 ประการ คือ 1. ร่วมมือ มองความอยู่รอดในอนาคตและคุณภาพชีวิตที่ดี 2. ขยายโอกาสและพื้นที่ในการเข้าถึงพื้นที่เป้าหมายและการทำงานนานาชาติ พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ 3. เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการศึกษาโดยมีศูนย์ประสานงานความร่วมมือระหว่างคณะของมหาวิทยาลัย 4. ปรับปรุงสถานที่เรียน รับนักเรียนเพิ่มขึ้นเปิดหลักสูตรใหม่ที่เป็นที่ต้องการศึกษา 5. มีผลกำไรทางการเงิน มีงบประมาณเพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกันพัฒนาวิชาการบริการร่วมกัน 6. สนับสนุนการบริการชุมชนสังคมในพื้นที่ด้านการพัฒนาท้องถิ่น บริการวิชาการรับใช้เอื้อประโยชน์ต่อท้องถิ่น 7. ใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนปรับปรุงการให้บริการ รับนักศึกษาเพิ่มขึ้น ยกระดับการบริการ เน้นด้านอุตสาหกรรมและชุมชน 8. ให้โอกาสทางการศึกษาผู้เรียนมากขึ้น ตามความต้องการของผู้เรียน สนับสนุนการศึกษาทางไกลด้วยรูปแบบการเรียนการสอนเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การศึกษาการหลอมรวมมหาวิทยาลัย โคโรลาโด (University of Colorado:UC) (อ้างถึงใน สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์และคณะ, 2551) เป็นการหลอมรวมเพื่อให้โอกาสในการแข่งขัน โดยหลอมมหาวิทยาลัยโคโรลาโดที่เมืองเดนเวอร์ กับศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพแห่งมหาวิทยาลัย โคโรลาโด นำไปสู่เป้าหมายใหม่ในการจัดการเรียนการสอน ให้โอกาสแข่งขัน พัฒนาชุมชน เปิดโอกาสทางการศึกษาแก่คนในพื้นที่ การวิจัย สร้างงานในพื้นที่ การทำงานร่วมศาสตร์ ข้ามศาสตร์ เข้าถึงแหล่งเงินทุน มีผลกระทบทางบวกต่อเศรษฐกิจของเมืองโคโรลาโด สามารถดึงดูดคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาที่มีคุณภาพ กลายเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมีเอกลักษณ์มีลักษณะเงื่อนไขความสำเร็จของการหลอมรวม ได้แก่ เปิดโอกาสสู่ความเป็นเลิศ สื่อสารทุกฝ่าย ประชาชนสนใจสนับสนุนมีแหล่งเงินทุน

ค่อยเป็นค่อยไป ข้อดีคือมีวิสัยทัศน์ที่กว้างเป็นไปได้ โอกาสทางวิชาการ สร้างจุดแข็ง ร่วมมือกับชุมชน บริการชุมชน สถานะการเงินมหาวิทยาลัยดีขึ้น

GrantและHarman (2008) ได้ศึกษามีการหลอมรวมสถาบันการศึกษา คือ Owens College และ UMIST เข้าด้วยกันเป็นมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์แห่งใหม่ (The New University Manchester) ใช้เวลานานในการหลอมรวมและประสบความสำเร็จมหาวิทยาลัยได้เป็นสมาชิกสถาบันชั้นนำมากมาย บุคลากรได้รับรางวัลโนเบล มีการแต่งตั้งนักวิชาการอาวุโสจำนวนมาก ได้รับความสนใจจากนักวิจัยดีเด่นของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในปี ค.ศ. 2005 มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งปีของอังกฤษ รายได้ของการวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ในปีแรกของการหลอมรวม มีผู้ให้ทุนการศึกษาจากกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ร้อยละ 98 ของนายจ้างมีความพึงพอใจในบัณฑิตสูง ร้อยละ 99 มีความต้องการบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยทำงานต่อไป บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน และตั้งใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน รายได้จากงบประมาณเพิ่มขึ้น 10 เท่าเมื่อเทียบกับ 10 ปีก่อน

MichaelTaylor (1994) ศึกษาพบว่ามีปัจจัยในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสถาบันการศึกษา รูปแบบโครงสร้างการตัดสินใจ การไหลของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการเงิน แหล่งงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา เปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มการประเมินคุณค่าและการพัฒนาบุคลากรในด้านประสบการณ์การวิจัยการหลอมรวมของ New England University College (NEUC) เป็น University of New England ประสบความสำเร็จเนื่องด้วยมีนโยบายที่เปิดกว้างให้กับนักศึกษาและชุมชน โดยจัดตั้งโครงการทุนการศึกษา UNE ในปี 1999 ด้วยทุนของมหาวิทยาลัยเองและบุคลากร องค์กรในชุมชน เพื่อรองรับ คนหนุ่มสาวจากชนบทและพื้นที่ห่างไกลจะเข้ามาอาศัย อยู่ในมหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการที่ดีตลอดจนนโยบายการขับเคลื่อนทางวิชาการ และนโยบายเพิ่มความสามารถของนักวิชาการ (https://www.une.edu.au/about-une, สืบค้นเมื่อ 2/12/2016) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยซีดนีย์ ในประเทศออสเตรเลียจากมุมมองสถาบันการศึกษาของ MichaelTaylor

การศึกษาวิจัยเรื่องการหลอมรวมของ New England University College (NEUC) เป็น University of New England พบว่ามหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จเนื่องด้วยมีนโยบายที่เปิดกว้างให้กับนักศึกษาและชุมชน โดยจัดตั้งโครงการทุนการศึกษา UNE

ในปี 1999 ด้วยทุนของมหาวิทยาลัยเองและบุคลากร องค์กรในชุมชน เพื่อรองรับ คนหนุ่มสาวจากชนบทและพื้นที่ห่างไกลจะเข้ามาอาศัย อยู่ในมหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการที่ดีตลอดจนนโยบายการขับเคลื่อนทางวิชาการ และนโยบายเพิ่มความสามารถของนักวิชาการ (https://www.une.edu.au/about-une, สืบค้นเมื่อ 2/12/2016) สมาคมการบริหารการอุดมศึกษาของรัฐบริหารจัดการชื่อThe Cordillera Administrative Region Association of State Universities and Colleges(CARASUC),Nancy Ann P Gonzales, Serafin L Ngohayon (2015, pp. 15-19) เรื่อง Amalgamation in Philippine Higher Education : The Cordillera Administrative Region Association of State Universities and Colleges (CARASUC) Experience ได้ศึกษาวิจัยการหลอมรวมสถานศึกษาที่เผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของ CARASUCโดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาว่าสถานะมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในฟิลิปปินส์ มีคุณภาพการศึกษาค่าเล่าเรียนต้นทุนต่ำเหมาะกับคนยากจนและด้อยโอกาสสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา ลดจำนวนสถาบันอุดมศึกษา การกระจาย การเติบโตของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการหลอมรวมปรับโครงสร้าง โดยมีสมาคมการบริหารการอุดมศึกษาของรัฐบริหารจัดการ ศึกษาความคิดเห็นที่จะหลอมรวมในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาที่เผชิญปัญหาอุปสรรค การหลอมรวมถูกนำมาใช้ในเรื่องการบูรณาการ เพื่อจะเป็นต้นแบบในบริบทภาค ภูมิภาคท้องถิ่นนั้น ๆ ว่าการหลอมรวมสถาบันการศึกษาของฟิลิปปินส์นี้มาจากนโยบายเพื่อกระจายโอกาสให้แก่ผู้ด้อยโอกาสและยากจน ที่จะสามารถเข้าถึงการศึกษาได้ในราคาไม่แพงมาก เพื่อไม่ใช้ต้นทุนในการเข้าถึงการศึกษาสูงขึ้น ในขณะเดียวกันใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบริบทระดับภูมิภาคและระดับชาติของฟิลิปปินส์โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและหลักสูตรต่าง ๆให้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเพื่อสร้างผลผลิต พัฒนานวัตกรรมตอบสนองและช่วยเหลือประชาชนที่ยากจน

มหาวิทยาลัยในประเทศนิวซีแลนด์ที่มีการหลอมรวมวิทยาลัยการศึกษาที่เน้นการฝึกอบรม คือ Auckland College of Education กับ The University of Auckland (Proposed Amalgamation Public Consultation, 2004) โดยให้นักศึกษาที่ศึกษาระดับวิทยาลัยสามารถศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้ในระดับสูงขึ้น มีข้อสังเกตว่าการหลอมรวมดังกล่าวเกิดการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ มีการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษา ส่งผลให้สามารถสร้างครูมืออาชีพในพื้นที่ มหาวิทยาลัยสร้างนักวิจัยทางการศึกษาในพื้นที่ จึงช่วย

พัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่จึงได้รับการยอมรับทั้งด้านการบริหาร วิชาการและการเงินอีกด้วย

Mok (2005) กล่าวว่า จีนได้ปฏิรูประบบอุดมศึกษาไปพร้อมการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้ระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น แรงจูงใจของจีน คือ การมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหลังการหลอมรวมมหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ เสนอแนะว่าการหลอมรวมควรเน้นการการส่งเสริมความเป็นเอกภาพของผู้นำ กลไกแห่งการปกครองของสถาบัน ปรับปรุงการบริหารจัดการโครงการ การ ประเทศจีนได้ปฏิรูประบบอุดมศึกษาไปพร้อมกับการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้ระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น แรงจูงใจของจีนคือการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหลังการหลอมรวมมหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ เสนอแนะว่าการหลอมรวมควรเน้นการการส่งเสริมความเป็นเอกภาพของผู้นำกลไกแห่งการปกครองของสถาบัน ปรับปรุงการบริหารจัดการโครงการ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร คาดหมายว่าการหลอมรวมทำให้ประสบความสำเร็จได้ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร คาดหมายว่าการหลอมรวมทำให้ประสบความสำเร็จได้

Bass (1985, pp.83–85) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความผูกพันกับงาน ต่อองค์การมีผลงานดีเด่น แก้ไขปัญหาด้วยสติปัญญา เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ อยากเลียนแบบ เชื่อและมองเห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถมีศักยภาพสูง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภักดี ผู้นำลักษณะนี้สามารถจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางนำไปสู่เป้าหมายนั้น และมองอนาคตร่วมกัน ผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่น คือ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Visionary Leadership) มีความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ เสริมสร้างผู้ตามให้มีความคิดและแรงจูงใจให้ผู้ตามทุมเทความสามารถในการทำงาน (Inspiration motivation) ใส่ใจในศักยภาพให้สูงยิ่งขึ้น มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น คือ มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่เจริญที่ดีขึ้นก่อให้เกิดภาพอนาคตที่ชัดเจน มีการพัฒนาที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสามารถพิเศษในการเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์การโดยมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างความเข้าใจความรู้สึกร่วมของผู้ตามโดยเน้น

ที่การมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยใช้การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ในที่นี้หมายถึงการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้กับองค์การ และมีบารมีหรือภาวะผู้นำเสน่หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ สามารถสร้างและพัฒนาได้ ทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีแก่องค์การ

Bennis and Nanus (1985 , p. 59) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เวลาในการศึกษามากกว่า 5 ปี กับผู้นำที่มีชื่อเสียงในภาครัฐและเอกชน จำนวน 90 ราย พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประเด็น 1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำ คือ ผู้สร้างช่องทางของกลุ่มไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผลการวิจัยพบว่า ความจริงมีผู้นำน้อยมากที่เป็นบุคคลแรกในการสร้างจินตนาการให้เกิดวิสัยทัศน์ในองค์กร ผู้นำติดต่อกับผู้คนในและนอกองค์การ มีเครือข่าย ความคาดหวังเหล่านี้จึงถูกหล่อหลอมสังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องทำให้วิสัยทัศน์เป็นภาษาเข้าใจง่าย ดึงดูดความสนใจของผู้ตามให้ผูกพันเชื่อถือ 2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and trust) คือ การทำให้วิสัยทัศน์ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ นั่นคือ มีวิการเชิญชวนให้วิสัยทัศน์ถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ต้องมีเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ คำขวัญ อุปมาอุปนัย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ สื่อสารบ่อย ๆ ให้เป็นรูปธรรมในแผนงานและนโยบายขององค์การการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมบริหารสูงสุดขององค์การก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ ความไว้วางใจต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การได้สำเร็จ ความไว้วางใจนอกจากเกิดจากผู้ตามยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ แล้วยังมีสิ่งสำคัญกว่า คือ การคงเส้นคงวาในการแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ ผู้นำที่เปลี่ยนจุดยืนของตนเองย่อมมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์การจะทำลายความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วย ความไม่คงเส้นคงวา 3. การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organizational Learning) Bennis and Nanus อธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้น จากประสบการณ์การทำงาน ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ผู้นำต้องรู้จักตั้งสมมติฐานขึ้น และทดสอบความคิดของตนเองโดยดูจากปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานและ

ผู้เชี่ยวชาญภายนอก สร้างข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำแผนกลยุทธ์ ทบทวนข้อผิดพลาด เรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิก

Tichy and Devanna (1986, pp. 19–23) แนวคิดนี้เกิดจากการทำการศึกษาวิจัยผู้นำระดับสูงสุดของบริษัทขนาดใหญ่ 12 แห่งในสหรัฐ เป็นผลงานของ Tichy and Devanna ค้นพบว่า มีพฤติกรรมและคุณลักษณะ (Traits) ที่เป็นทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ ในลักษณะการศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก คือ การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะที่สาม คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ดังรายละเอียดคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้ 1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบนำองค์การไปสู่ทิศทางดีกว่าเดิม เปลี่ยนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า กล้าเสี่ยง สุขุม มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญความจริง เปิดเผยความจริงแก่ทุกคน 2. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความสามารถในการมองการณ์หรือคาดการณ์อนาคตทำให้ความหวังเป็นความจริงได้ 3. เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ 4. เชื่อมั่นในผู้ตาม มอบอำนาจให้ เพราะไว้วางใจและเชื่อในความสามารถไม่เผด็จการ 5. ชี้นำกระตุ้นเสริมแรง เพื่อสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ 6. เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยยึดถือความผิดพลาดจากการทำงานในอดีต เป็นการเรียนรู้นำมาพัฒนาตนเองและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์การ

Dension (1990, p. 1) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล โดยพยายามตอบคำถามสำคัญ 2 คำถามด้วยกัน คือ วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ กันนั้นมีผลกระทบ (Impact) หรือมีความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อการปฏิบัติงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การอย่างไรใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ และคำถามที่สอง คือ ประวัติศาสตร์และภูมิหลังขององค์การที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันตลอดจนแนวทางการจัดการของผู้บริหารและประสิทธิผลองค์การของแต่ละองค์การนั้น เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ สรุปว่ามีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังนี้ คือ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) 2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3. วัฒนธรรมปรับตัว

(Adaptability Culture) 4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้เพียงแต่มีระดับมากน้อยต่างกัน รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้น

Gordon and Ditomaso (1992) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งพบว่าหากองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้นในปีต่อไป องค์การต่างมุ่งหวังและให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์การไม่เหมือนกันและพบว่าส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การแตกต่างกันไปด้วย

Bass & Avolio (1994) ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมในองค์ประกอบ 4 ประการพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ โดยใช้ชื่อย่อว่า 4I'S คือ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influena : II) หมายถึง ผู้นำมีความประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ได้รับการยกย่อง เคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจได้ร่วมงานกัน ทุกคนจะเลียนแบบความประพฤติของผู้นำ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในการใช้คำพูด การกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีใจกระตือรือร้นโดยสร้างทัศนคติทางบวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Teams Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและเหตุผล ตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ดีกว่าเดิม เกิดความรู้สึกผูกพันกันในการร่วมคิดมีจินตนาการ ค่านิยมและความเชื่อ มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลหรือปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ความสัมพันธ์ที่มีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้รู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ยอมรับความแตกต่างแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถและศักยภาพ ร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาศักยภาพสื่อสารแบบสองทาง การฟังที่ดีมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

Warren (2009, อ้างถึงใน วัลลภา วิศวสุขมงคล, สืบค้นจาก http://www.region4.ago.go.th) ศึกษาเรื่อง Seven principles of transformational

Leadership : A Synergy of energy ค้นพบว่า เมื่อนำหลักการ 7 ประการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากที่ประชุม ขององค์การสหประชาชาติมาสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หลัก 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้น แบบทวีคูณ (Seven principles of transformational Leadership : A Synergy of energy) โดยมีหลักการดังต่อไปนี้ คือ 1. หลักการ “ ทำให้เป็นเรื่องง่าย “ (Principle of Simplification) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถ ทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจน ร่วมกับผู้ตามจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จนบรรลุผลสำเร็จ วิสัยทัศน์นั้นต้องสะท้อนถึงวัตถุประสงค์รวม เพื่อให้ทีมมีเอกภาพ มีเป้าหมายชัดเจน 2.หลักการ “จูงใจ” (Principle of motivation) ต้องมีประสิทธิภาพสูง สามารถสร้างความยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตน นั่นคือ ผู้นำต้องทำให้คนอื่น ๆ เห็นพ้องต้องกัน ยอมรับ สามารถนำพลังร่วม (synergy) เข้าสู่องค์กรได้ ผู้นำต้องทำทุกทางในการเสริมสร้าง (Energize) หรือจูงใจ (Motivate) ต่อผู้ตาม ซึ่งมีวิธีง่ายหลายวิธี คือ การสร้างความท้าทาย (Challenge) เปิดโอกาสให้คนเหล่านั้นร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative process) เมื่อสำเร็จก็ยกย่อง 3. หลักการ “เอื้ออำนวย” (Principle of facilitation) ต้องมีความสามารถในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิด ของ Peter Scange ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าปัจจุบันภาระกิจที่สำคัญคือ การสร้างเสริมการเรียนรู้ แก่ผู้นำให้สามารถนำพาองค์การเพื่อเอาชนะภาวการณ์ท้าทายต่าง ๆ ต้องเอื้ออำนวยเป็นผู้ให้บริการแก่บุคลากรต่าง ๆ พัฒนาบุคลากรเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์การ 4. หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of innovation) ผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง แม้สิ่งนั้นเปลี่ยนแปลงยากเพียงไรก็ตาม ผู้นำต้องสามารถที่จะริเริ่ม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน 5. หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of mobilization) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนใจในการขับเคลื่อน เปิดโอกาสให้สมาชิก หรือผู้นำระดับรองลงไปได้ขยายขอบเขตและโอกาสด้านการทำงานได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาวะผู้นำ จากสถานการณ์งานที่มอบหมายนั้น โดยกระบวนการอาสาปฏิบัติงานโดยได้รับมอบปัจจัยและอำนาจในการตัดสินใจ 6. หลักการ “เตรียมความพร้อม” (Principle of preparation) เป็นหลักการที่ผู้นำจะไม่หยุดการเรียนรู้ ไม่ว่ามีหรือไม่มีใครช่วยเหลือก็ตาม Warren กล่าวว่า “ผู้นำ คือ ผู้เรียนรู้ หรือ Leaders are Learners” การสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่นี้แท้จริงสะท้อนมาจากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา ใช้ความสามารถและพรสวรรค์ที่ตนมี

เพื่อการรับใช้ผู้อื่น ทำให้น่าอยู่ การทำพันธกิจเช่นนี้ จะสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยทัศนคติ 7. หลักการแห่ง “การสิ้นสุด (Principle of determination)” ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักพอ และรู้กาลเทศะ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หมายถึงเป็นจุดสิ้นสุดของการแข่งขัน ต้องรู้จักพอในเวลาที่สมควร (The ability to finish the race) การเป็นผู้นำต้องเผชิญกับความกดดันต่อความยากต่อภารกิจที่จะประสบผลสำเร็จ บ่อยครั้งผู้นำต้องเดินคนเดียวอย่างโดดเดี่ยวลำพัง การเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความแข็งแรงทางกาย มีความกล้าหาญกล้าแกร่ง และเข้มแข็ง ต้องมีความเพียรสูงมาก ในการเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายไม่คาดคิดมาก่อน ปัญหาและอุปสรรคเป็นเครื่องพิสูจน์สติปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Chen David Y (อ้างถึงใน มนัส สุวรรณ และ ประหยัด ปานดี, 2550) กล่าวว่า ลักษณะการหลอมรวมสถาบันมี 2 ลักษณะ คือ หลอมรวมสถาบันที่อยู่ใกล้กัน สาขาวิชาคล้ายกันต้นสังกัดต่างกัน หรือ เป็นสถาบันที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการและเป็นสถาบันใหญ่มีความจำกัดในวิชาที่สอน โดยจีนต้องการมีมหาวิทยาลัยระดับโลกอย่างไรก็ดีการหลอมรวมสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีความเข้มแข็งอาจพบความยากลำบากเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กร บุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน ความกดดันที่เกิดจากการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่

Harvey Royal and Stcut (2003, pp. 245–255) ศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาซึ่งมีแนวทางในการกระตุ้นปัญญา และสามารถพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 วิธี คือ 1. การใช้หลักเหตุและผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นหนักงานที่เป็นทางการ การจูงใจให้เกิดความสำเร็จ รวดเร็ว แก้ปัญหาได้ อย่างเป็นระบบใช้ข้อมูลเล็กน้อยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) ผู้นำให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความไว้วางใจ การสร้างทีมในองค์การเพิ่มความมั่นคงและเชื่อถือ เน้นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ขององค์การ 3. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) ผู้นำจะเน้นการแก้ไขปัญหา อาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาแบบหลากหลายขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์การ 4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง เน้นความเจริญก้าวหน้า ความหลากหลายในความคิดสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ มีการยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลจากการรวบรวมเพิ่มเติม กล้าเสี่ยง และคิดค้นสิ่งใหม่เสมอ 5. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลหรือปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration) ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำให้การสนับสนุนยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถและศักยภาพ คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เน้นการจัดการแบบมีส่วนรวมในการตัดสินใจ พฤติกรรมที่คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1. การคำนึงถึงการพัฒนา ผู้นำจึงต้องติดตามประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ดังนี้ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม โดยมีการส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง.มีการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้นให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล 3. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้นำที่เป็นผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ โดยการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ประสบการณ์และตำแหน่งของตนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการสอน การดูแล (Caring) การเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงสมรรถนะ

Greenberg and Baron (2003 , p. 526) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Organizational Culture) สามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ (Organizational Behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น อุทิศตนเสียสละให้แก่องค์การ ทำงานร่วมกัน มีการตัดสินใจ การสื่อสาร ความผูกพันกับองค์การ พฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

Kim, Lee and Yu (2004, pp. 340–359) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจประกันภัย อุตสาหกรรมและโรงพยาบาล พบว่าธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) และมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มี

ผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน ส่วนธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) มีผลต่ออัตราเข้าออกของพนักงาน ไม่ว่าองค์การให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดก็ตามย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

Mayo (1924, qouted in Shafritz et al, 2005 , p. 14) ที่ทดลองเพื่อทดสอบว่าสภาพการทำงานที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานหรือไม่ แต่กลับพบว่า ปทัสถานทางสังคม (Social Norms) เป็นสิ่งกำหนดผลผลิตของคนงาน ไม่ใช่สภาพการทำงาน พฤติกรรมการทำงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ คนงานมีความคาดหวังและความเชื่อร่วมกันในกลุ่ม เนื่องจากคนงานในกลุ่มมีข้อตกลงร่วมกันสื่อสารระหว่างกันว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าใดไม่มีลายลักษณ์อักษร แต่มีการสื่อสารระหว่างพนักงาน วัฒนธรรมของกลุ่มมีอิทธิพลควบคุมการทำงานของคนงาน องค์การจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ ทัศนคติและพฤติกรรมมีผลต่อองค์การ โดยเฉพาะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การ กำหนดวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางมีแนวทางสำหรับนำไปปฏิบัติตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าจะเป็นผลบวก เช่น การให้การยอมรับ ยกย่องชมเชย หรือให้ผลลบเช่นตำหนิ ไม่สมาคมด้วยทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมอย่างที่องค์การต้องการอย่างสม่ำเสมอ ละเว้นพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา องค์การต้องใช้ประโยชน์และควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยวัฒนธรรมองค์การ

Jack Welch (2009) สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เป็นผู้บริหาร CEO อย่างมืออาชีพ Jack Welch พบว่า การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ (The 4E's of Leadership) คือ 1. พลังที่จะรับมือ (Energy) รับมือต่อสู้จัดการ แก้ไขปัญหาในยุคโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคนี้ต้องสามารถหาวิธีการรับมือกับปัญหา 2. ความสามารถที่จะกระตุ้นองค์กรอย่างมีพลัง (Energizing) เช่น การปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ มีความสามารถสลายแรงต้าน ปลุกขวัญกำลังใจในการทำงาน 3. มีความสามารถขับเคลื่อนนโยบาย (Edge) มีแรงผลักดันให้นโยบายไปสู่การนำไปปฏิบัติ 4. มีทักษะกระตุ้นทำสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นง่าย (Execution) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทั้งด้านเทคนิค ด้านคนและด้านการคิด Jack Welch ได้สรุปหลักการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีไว้ 8 ข้อดังนี้ 1. พัฒนาทีมตลอดเวลา ทุกครั้งที่พบปะกันนั่นคือโอกาสของการประเมิน การแนะนำ

การสร้างความมั่นใจให้กับทีม 2. สามารถทำให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ มีการนำไปใช้ในชีวิตการทำงานด้วย 3. แทรกซึมเข้าสู่ความเป็นตัวตนของลูกทีมหรือผู้ตาม คอยกระตุ้นเสริมสร้างพลัง มีทัศนคติทางบวก 4. สร้างความไว้วางใจให้เกิดแก่ลูกทีม ด้วยความจริงใจ มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใสตรวจสอบได้ 5. มีความกล้าหาญที่จะทำการใด ๆ ที่อาจขัดแย้งกับความรู้สึกของคนหมู่มาก 6. ลงมือกระทำด้วยตัวเองพิสูจน์ความคิดการผลักดันทีมที่มีข้อสงสัยหรือความไม่แน่ใจให้พิสูจน์ด้วยการกระ 7. ประกายให้กล้าที่จะเสี่ยงขณะเดียวกันก็สร้างสถานการณ์ตัวอย่างเพื่อเรียนรู้ 8. สังสรรค์กันบ้าง

Massie & Douglas (1981, อ้างถึงใน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของนโยบายต่อการบริหารองค์การว่า มีความสอดคล้องกันและเกี่ยวข้องกัน มีความสำคัญกล่าว คือ 1. นโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา นโยบายเป็นสิ่งคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่ต้องคิดใหม่ทั้งหมด เพียงข้อมูลที่มีอยู่ เป็นปัจจัยประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไข 2. นโยบายก่อให้เกิดการประสานงานภายในภายนอก 3. นโยบายช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคง 4. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีความกล้าที่จะคิดตัดสินใจ 5. นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต่อ ๆ ไปตรงกับความรู้ความสามารถ 6. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจ เป็นไปโดยถูกต้องยุติธรรม เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กร มีเสถียรภาพและมั่นคง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นที่เข้าใจ เพราะมีความชัดเจนส่วนมากมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งนโยบายที่ชัดเจนนี้จะใช้ได้นาน