

การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น



นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุมน

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

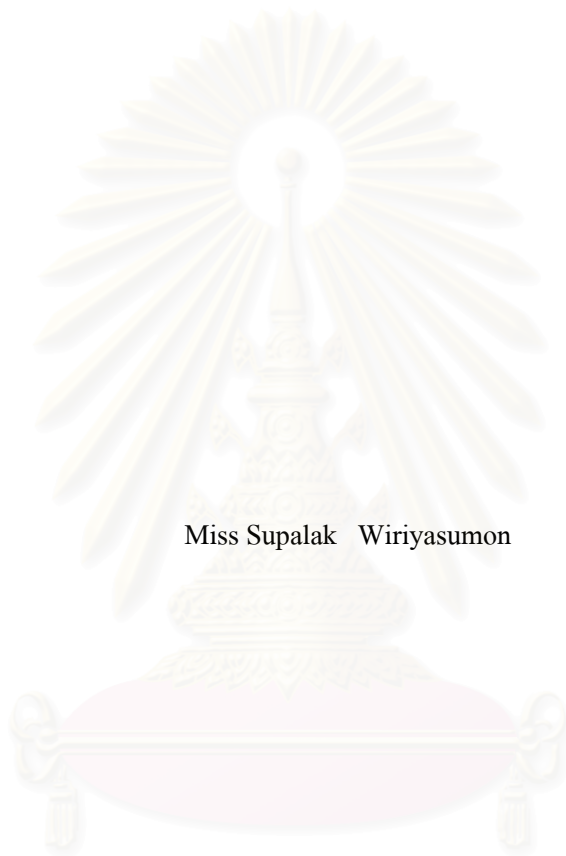
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1559-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSAL OF AN ACTION AGENDA FOR RAJABHAT UNIVERSITIES'
ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT TOWARDS
PERFORMANCE EXCELLENCE AS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
FOR LOCAL DEVELOPMENT



Miss Supalak Wiriyasumon

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2004

ISBN 974-53-1559-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา
ท้องถิ่น

โดย นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุมน

สาขาวิชา อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณศึกษิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธิดารัตน์ บุญนุช)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สรรค์ วรอินทร์)

ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน : การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (A PROPOSAL OF
AN ACTION AGENDA FOR RAJABHAT UNIVERSITIES' ORGANIZATIONAL CULTURE
DEVELOPMENT TOWARDS PERFORMANCE EXCELLENCE AS HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS FOR LOCAL DEVELOPMENT) อ. ที่ปรึกษา: รศ. ดร. พรชูลี อาชวอำรุง อ.ที่ปรึกษา
ร่วม: ผศ. ดร. สุชาติ ดันธนะเดชา, 444 หน้า. ISBN: 974-53-1559-1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของ
แต่ละแห่งและภาพรวม เทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
และนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการวิจัยโดยวิเคราะห์สาระจากเอกสาร และเก็บรวบรวม
ข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยประชากร 4 ประเภท คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร
เสริมและนักศึกษา จำนวน 1,248 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ค่าเอฟ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ จัดทำร่างวาระปฏิบัติและตรวจสอบโดย
การจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สาระเอกสารพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้าน คือ 1. การจัดการศึกษา 2. การ
วิจัย 3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม 6. การผลิตและพัฒนาครู 7. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและ 8. การบริหารจัดการ
สถาบัน

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการ
ผลิตและพัฒนาครูและด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับวัฒนธรรมการ
ปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างพบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการ
ผลิตและพัฒนาครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีแบบวัฒนธรรมองค์กร 3 แบบ ผสมผสานกันคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ
วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มี การเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้หรือ
เกณฑ์เปรียบเทียบ

ผลการวิจัยขั้นสุดท้ายได้วาระปฏิบัติ 9 วาระปฏิบัติ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำไปเป็นแนวทางใน
การปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2547	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม.....

4384656027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD: ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT/ PERFORMANCE EXCELLENCE/ RAJABHAT UNIVERSITIES/ ACTION AGENDA/

SUPALUK WIRIYASUMON: A PROPOSAL OF AN ACTION AGENDA FOR RAJABHAT UNIVERSITIES' ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT TOWARDS PERFORMANCE EXCELLENCE AS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR LOCAL DEVELOPMENT.

THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. PORNCHULEE ACHAVA-AMRUNG, Ed. D. THESIS CO-ADVISOR: ASST. PROF. DR. SUCHART TANTANADAECHA, Ph.D. 444 pp.

ISBN: 974-53-1559-1

The purposes of this study were to survey Rajabhat Universities' Organizational Culture to obtain a profile of each university and as a general profile of all universities, to compare their organizational culture with the Baldrige Criteria for performance excellence, and to propose an action agenda to develop Rajabhat Universities' organizational culture towards performance excellence as higher education institutions for local development. The subjects of this study were 1,248 administrators, faculties, officials, and students in 36 Rajabhat Universities. The data were analyzed by utilized content analysis, percentage, mean, standard deviation, frequency, F-test and factor analysis. The action agenda was designed and checked by Connoisseurship.

The results of the documentary analysis revealed that the mission of Rajabhat Universities could be divided into 8 areas: education management, research conduction, academic service for the local communities, art and culture preservation, natural resource and environment conservation, teacher production and development, improvement, development and transference of technology, and institution management. The results of the questionnaire showed that the culture of performance for the university mission was a high level in the two areas: education management and teacher production and development, while the other six areas of performance were at a medium level. It is suggested that every area should be improved to a high level and the most important area is the teacher production and development. As the Rajabhat Universities had 3 types of mixed organizational cultures, clan culture, bureaucratic culture, and adaptability culture, they did not compare their performances with competitors, other comparable organizations or benchmarks. The final results of the study suggested 9 action agenda that the Rajabhat Universities could implement to improve their organizational culture for performance excellence.

Department Educational Policy, Management and Leadership Student's signature.....

Field of study Higher Education Advisor's signature.....

Academic year 2004 Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วย ความเมตตากรุณา การสนับสนุน และความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ. ดร.พรชูลี อาชวอำรุง อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้คำแนะนำปรึกษา แก้ไขปัญหา ดูแลเอาใจใส่ด้วยความรัก ความเมตตาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลงได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ผศ. ดร.สุชาติ ดันชนะเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ให้ความรู้ ความคิดให้คำแนะนำปรึกษา และให้กำลังใจด้วยความเมตตาโดยตลอด

กราบขอบพระคุณ ศ. ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ รศ. ดร. วราภรณ์ บวรศิริ รศ. ดร.ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ และรศ. ดร.สุกัญญา โฉววิไลกุล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทางอุดมศึกษา ให้คำแนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

กราบขอบพระคุณ รศ. ดร. ธิดารัตน์ บุญนุช ผศ. ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์และ ผศ. ดร. สรรค์ วรอินทร์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และตรวจสอบร่างวาระปฏิบัติฯ

ขอบพระคุณผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรและขอบคุณนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 36 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานนี้

ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามที่ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ให้เวลาและให้ทุนสนับสนุนการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกๆ ท่านที่เป็นเพื่อนร่วมรุ่น 13 ที่ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำช่วยเหลือมาโดยตลอดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณสุวิมล ธนะผลเลิศ อาจารย์ผ่องลักษณ์ จิตต์การุญ และ อาจารย์ศิริวิมล ใจงาม

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาอุดมศึกษา และเจ้าหน้าที่ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณปริชญ์ ขาวผ่อง ที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณคุณจิราพรธณ อนุมิต ที่ช่วยพิมพ์วิทยานิพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

ขอขอบคุณน้องๆ ทุกคนในครอบครัวที่ช่วยเป็นกำลังใจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทันตแพทย์มานะ วิริยะสุมน ที่ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลืออย่างดีเยี่ยมมาโดยตลอด รวมทั้งสนับสนุนทุนการศึกษาครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ที่เคารพรักยิ่งที่คอยดูแลเอาใจใส่ ห่วงใยช่วยเหลือและให้กำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมาและและรอวันแห่งความสำเร็จนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	23
องค์ประกอบขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร.....	43
บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	62
เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาระดับปี 2004.....	80
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....	88
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	104
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม.....	113
ตอนที่ 2 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน.....	181
ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.....	188
ข้อค้นพบ.....	213
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	226
สรุปผลการวิจัย.....	228
อภิปรายผลการวิจัย.....	238
ข้อเสนอแนะ.....	258
รายการอ้างอิง.....	262
ภาคผนวก.....	275
ก รายชื่อเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ.....	276
ข แผนภาพเดนไดรแกรม.....	279
ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	306
ง คำเฉลย.....	309
	หน้า

จ	ค่าเมตริกซองค์ประกอบ.....	407
ฉ	ตัวอย่างจดหมายขอความร่วมมือ.....	420
ช	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	422
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....		444



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประชาคม	
4	ประเภท.....	100
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจำแนกตาม ประเภทของประชาคม.....	101
3	จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านของแบบสอบถามฉบับที่ 1.....	104
4	จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านของแบบสอบถามฉบับที่ 2.....	104
5	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประชาคม.....	106
6	ผลการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	112
7	ผลการการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	113
8	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม.....	121
9	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของนักศึกษา.....	125
10	เปรียบเทียบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันตามพันธกิจระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	126
11	เปรียบเทียบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง ตามพันธกิจระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	147
12	ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม.....	149
13	ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ 8 ด้าน.....	152
14	ค่านิยมร่วมและค่านิยมเฉพาะของแต่ละกลุ่ม.....	157
15	ปทัสถานรวมและปทัสถานเฉพาะของแต่ละกลุ่ม.....	158
16	โครงสร้างร่วมและ โครงสร้างตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม.....	159
17	สภาพแวดล้อมร่วมและสภาพแวดล้อมตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม.....	160
18	ภาวะผู้นำร่วมและภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม.....	161
19	กลยุทธ์ร่วมและกลยุทธ์ร่วมตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม.....	162
20	แบบวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม.....	163

ตารางที่	หน้า
21	องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ..... 166
22	องค์ประกอบที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู..... 167
23	องค์ประกอบที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา..... 168
24	องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม..... 169
25	องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม..... 170
26	องค์ประกอบที่ 6 การบริการวิชาการแก่ชุมชน..... 171
27	องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้..... 172
28	องค์ประกอบที่ 8 การจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... 173
29	องค์ประกอบที่ 9 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความเข้มแข็ง ของชุมชนท้องถิ่น..... 174
30	องค์ประกอบที่ 10 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม..... 175
31	องค์ประกอบที่ 11 การพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร..... 176
32	องค์ประกอบที่ 12 การจัดการศึกษาที่เอื้อต่อคนในท้องถิ่น..... 177
33	องค์ประกอบที่ 13 การส่งเสริมคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม..... 178
34	ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับ เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน..... 179
35	วาระปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน..... 180
36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร..... 306
37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน..... 317

ตารางที่

หน้า

38	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง.....	328
39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	
40	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง.....	350
41	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและตะวันออก.....	361
42	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก.....	372
43	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้.....	383
44	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	394

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	110



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ	32
2	กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ.....	42
3	แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม.....	164
4	ภาพเดนโดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง	281
5	ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง	287



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“วัฒนธรรมองค์กร” เป็นคำที่นิยมแพร่หลายอย่างมากของการบริหารในปัจจุบันและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะ “วัฒนธรรม” นั้น เป็นเสมือนจิตใจขององค์กร เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม บ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์ และความสำเร็จขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2544) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นธุรกิจเอกชนหรือหน่วยราชการจะต้องมีการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กร” ขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป (สมโภชน์ นพคุณ, 2541) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อย หลาย ๆ อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

วัฒนธรรมองค์กร มักทำหน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 2 ประการใหญ่ ๆ คือ (1) รวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่น รู้วิธีการในการเกี่ยวข้องและติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน (2) ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรตั้งอยู่ (วรรณารดี แสงมณี, 2544)

วัฒนธรรมองค์กรไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกสามารถรับรู้และได้รับทราบจากความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่งของมันที่มีต่อองค์กรได้ สมาชิกทุกคนภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านี้ (วรรณารดี แสงมณี, 2544) วัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม เป็นสิ่งที่สมาชิกไม่คอยตระหนักถึง สมาชิกจะเรียนรู้วัฒนธรรมจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Schein, 1992) วัฒนธรรมองค์กรนั้น เกิดขึ้นก็ด้วยเหตุผลที่จะช่วยให้แนวทางปฏิบัติขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งคุณและโทษ เป็นสิ่งที่มีวัฏจักร เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2544) มีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมหรือวิธีการดำเนินชีวิตของคนในประชาคม สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอตามสภาพแวดล้อมและความเจริญต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะ

ค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่รู้สึกตัวหรือตั้งใจก็ได้ สมคิด จาคุศรีพิทักษ์ (2521) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การว่า จะต้องค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการปรับตัวทีละขั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและความสับสนในองค์การ

Alvesson (1994) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไว้ 2 ประการคือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีสำหรับส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์การเป็นจุดของการเข้าไปสู่ความเข้าใจอย่างกว้างๆ และเป็นการสะท้อนภาพของชีวิตและงานในองค์การ พันซ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2544) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้คล้ายคลึงกันว่า วัฒนธรรมมีบทบาทในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในลักษณะของค่านิยม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้น การบริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงเหตุและผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดระบบบริหาร ตลอดจนเข้าใจว่า “ทำไมหลักการอย่างหนึ่ง แต่มีการปฏิบัติตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ” การเข้าใจวัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจปัญหาของการบริหารที่แท้จริงนั่นเอง

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทางการศึกษาในช่วงแรกนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงว่า มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากสถาบันประเภทอื่น คือมีการบรรยาย เรื่องราว พิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย นักศึกษาและวัฒนธรรมย่อยของอาจารย์ (Clark, 1970; Riesman, Gusfield & Gamson, 1970) การศึกษาเกี่ยวกับอุดมศึกษาอีกหลายๆ เรื่องต่อมา ได้เชื่อมโยงวัฒนธรรมสถาบันเข้ากับความสำเร็จขององค์การ (Chaffee & Tierney, 1988; Peterson, Cameron, Jones Mets & Ettington, 1986) และมีการศึกษาเพิ่มเติมที่แสดงให้เห็นแนวทางที่วัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันมีส่วนช่วยในการกำหนดภารกิจต่าง ๆ ของสถาบัน อันได้แก่ การบริหารจัดการ (Chaffee & Tierney, 1988) ความเป็นผู้นำ (Bimbaum, 1992) และการวางแผน (Hearn, Clugston & Heydinger, 1993; Leslie & Fretwell, 1996)

งานวิจัยทางการอุดมศึกษาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 2 กลุ่ม กลุ่มแรก เสนอแนะว่า สถาบันจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Curry, 1992) เป้าหมายของการวิจัยกลุ่มนี้คือ กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมหรือประเภทของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน (Schein, 1992) ส่วนกลุ่มที่ 2 เสนอแนะว่าวัฒนธรรมหรือองค์ประกอบของสถาบันที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรม เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข อันเนื่องมาจากผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Chaffee & Tierney, 1988; Eckel & Green, 1998; Gustin, 1996; Schein, 1992) กล่าวได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงก็คือ วัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การต่างๆ ไป มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

กริช สืบสนธิ (2538) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ค่านิยม วิญญาณ ขนบธรรมเนียมประเพณี และช่วยวัฒนธรรม Clark (1970) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาและอธิบายว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นองค์การวิชาการ ซึ่งความเชื่อและความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีบทบาทสร้างเสริมการพัฒนางานวิชาการ Dill (1982) พิจารณาการบริหารว่าสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะคือ ความเชื่อ สัญลักษณ์ และพิธีการ สำหรับ Masland (1985) มีทัศนะคล้ายๆ กับ Clark และ Dill และได้เสนอแนะกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการคือ เรื่องราวที่เป็น Institutional Saga ผู้นำหรือวีรบุรุษในองค์การ สัญลักษณ์ในองค์การ และพิธีกรรมในองค์การ Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกรอบความคิดที่เน้นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้าง และสิ่งแวดล้อมที่กำหนดภายใต้บริบทของกาลเทศะ และการสื่อสาร ต่อมา Tierney (1988) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการคือ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ องค์ประกอบทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมซ้อนกัน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่างๆ

ในส่วนของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ Cameron และ Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การทั่วไปและได้เสนอผลการวิจัยซึ่งจำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบคือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งแต่ละแบบจะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Emphasis) แตกต่างกันไป Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ไปตรวจสอบกับองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือแบบราชการ แบบเฉพาะกิจและแบบกลไกตลาดตามลำดับ

สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา Bergquist (1992) ได้ศึกษาและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ 4 แบบของมหาวิทยาลัย 300 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมแบบอุดมศึกษา (Collegial Culture) วัฒนธรรมแบบการจัดการ (Managerial Culture) วัฒนธรรมแบบการพัฒนา (Developmental Culture) และวัฒนธรรมแบบการเจรจาต่อรอง (Negotiating Culture) เพื่อแสดงให้เห็นว่า ภาพลักษณ์ ประเพณี และลักษณะของสถาบันนั้น มีเค้าโครงมาจากวัฒนธรรม 4 แบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในสถาบัน มีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีอิทธิพลต่อแต่ละบุคคล ต่อผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและ

นักศึกษาที่ทำงานและอาศัยอยู่ในสถาบัน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การเข้าใจวัฒนธรรม 4 แบบ จะสามารถช่วยปรับปรุงภาวะผู้นำ การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการตัดสินใจใน มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่า 100 ปี จนถึงปัจจุบัน และประสบผลสำเร็จตามสมควร บัดนี้การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายได้กำหนดให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการ โดยเปลี่ยนแปลง แหล่งที่มาของอำนาจจากระบบราชการสู่นิติบุคคล ดังสรุปพัฒนาการข้างล่างนี้

เส้นทางสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น มีพัฒนาการและมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพและ บทบาทหน้าที่มาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ที่มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ขึ้นและถือเป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูแห่งแรก ต่อมาได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และในปี พ.ศ. 2527 มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย ผลิตภัณฑ์ทั้งสายครุศาสตร์ (ค.บ.) สายวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และสายศิลปศาสตร์ (ศศ.บ.) ต่อมา ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า " สถาบัน ราชภัฏ " แทนวิทยาลัยครูทุกแห่ง

ต่อมาเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มีผลบังคับใช้ และเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ พระราชทาน “ตรา พระราชลัญจกร” ให้เป็นสัญลักษณ์ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็น สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำ การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิद्यฐานะครู บทบาทและภารกิจของสถาบันนอกจากมุ่ง ประโยชน์ต่อการพัฒนาและสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักแล้ว ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ โอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะแก่เยาวชนในท้องถิ่นได้พัฒนาตนเอง เป็นทรัพยากรบุคคลที่มี คุณภาพของประเทศชาติและท้องถิ่น นอกจากนี้สถาบันราชภัฏยังมุ่งสร้างโอกาสความเสมอภาค ทางการศึกษา บัณฑิตที่สถาบันราชภัฏผลิตออกไปนั้น ได้เข้าทำงานในลักษณะที่หลากหลาย ทั้งภาครัฐ เอกชน อุตสาหกรรม บริการ ตลอดจนประกอบอาชีพอิสระ และกระจายตัวไป ทำงานในท้องถิ่นต่างๆ โดยเฉพาะท้องถิ่นที่สำเร็จการศึกษาทั่วประเทศ (สภาสถาบันราชภัฏ, 2541) และมีบทบาทในฐานะผู้นำท้องถิ่น ดังนั้นการที่สถาบันราชภัฏมีเครือข่ายครอบคลุมทุกภูมิภาค จึงมี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและสร้างความเจริญของท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้พัฒนามาถึงช่วงของการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันที่สำคัญอีกครั้งหนึ่ง อันเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง อธิการบดีสถาบันราชภัฏ ทั้ง 36 แห่ง จึงได้จัดประชุมขึ้นหลายครั้ง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสถาบันราชภัฏให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศในปัจจุบัน ในที่สุดก็ได้รายละเอียดของประเด็นทางเลือกในอนาคตของสถาบันราชภัฏ และนำเสนอคณะกรรมการวุฒิสมาชิกเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 โดยมีมติดังนี้

1. สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งควรเป็นนิติบุคคล ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งในกลุ่มนี้ สามารถพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และอีกกลุ่มหนึ่งแต่ละแห่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการในกำกับของรัฐบาลได้ทันทีภายในปี 2545

2. ใช้นามพระราชทาน “ราชภัฏ” เป็นชื่อ “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” (ตามด้วยนามเฉพาะ) เพื่อยึดมั่นในจิตวิญญาณและปณิธานของความเป็นราชภัฏ

3. เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาเพื่อปวงชนในระดับปริญญาที่หลากหลาย วิชาชีพและวิชาการ โดยคงความเป็นเครือข่ายของราชภัฏไว้

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นเป็นการบริหารในระบบราชการ (Bureaucratic System) มาตลอดซึ่งถือเป็นจุดด้อย และยากที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะทำให้ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ วิธีการ และระเบียบปฏิบัติบนพื้นฐานของระบบราชการในทุกด้าน ก่อให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว อีกทั้งคนในมหาวิทยาลัยก็ติดอยู่กับความเป็นข้าราชการมากกว่าความเป็นมันสมองของชาติ (เทียนฉาย กิระนันท์และคณะ, 2543) ประกอบกับสังคมโลกปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะด้านคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจของสังคมได้ถ้าไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทและมุ่งอนาคต (พรชูลี อาชาวำรุงและคณะ, 2543)

ดังนั้น การเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันราชภัฏเป็นนิติบุคคลจะเพิ่มความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ จะทำให้สังคมท้องถิ่นได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากการปฏิบัติตามพันธกิจหลักที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับนักศึกษาจะได้รับผลประโยชน์ต่างๆ มากขึ้นคือหลักสูตรและโปรแกรมการสอนวิชาต่างๆ จะสนองความต้องการมากขึ้น ท้องถิ่นมีส่วนร่วมตัดสินใจการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพิทักษ์ผลประโยชน์ของนักศึกษามากขึ้น สถาบันสามารถบริหารจัดการได้คล่องตัว รวดเร็ว เพื่อผลประโยชน์ของนักศึกษาได้มากขึ้น และนักศึกษาสามารถมี

ส่วนร่วมติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบัน ตามกลไกการควบคุม คุณภาพและมาตรฐานที่เป็นจุดเน้นสำคัญของการดำเนินงานที่เป็นนิติบุคคล (การปรับปรุง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538, 2543)

เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยใน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 ส่งผลให้สถาบันราชภัฏ แต่ละแห่งมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย วิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เหตุผลในการประกาศใช้ พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบ บริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การ กำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้น สมควรกำหนดให้ สถาบันราชภัฏเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและเป็นนิติบุคคล โดยมีฐานะ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมี วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนา องค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของ ชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและ องค์กรอื่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยี สมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547)

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความมีอิสระนี้เป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การทำงานและวัฒนธรรมในทางวิชาการหลายเรื่อง (เกษม สุวรรณกุล, 2531) โดยปกติแล้ว วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมั่นคง และมักเปลี่ยนแปลงได้ช้า ซึ่งมีผลดีในแง่ความมั่นคง ของสังคมนั้นๆ แต่ในบางกรณีก็มีความจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการดำเนินงานขององค์กรอันเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ นโยบายของ รัฐบาลและปัจจัยอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็มิใช่ว่า

จะต้องเปลี่ยนแปลงทั้งหมด บางอย่างอาจต้องคงรักษาไว้ การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ว่าเรื่องใด เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมด้วย ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ และปทัสถานของพฤติกรรมอันเป็นรากฐานขององค์การอาจได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วย

ในกรณีของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการจากระบบราชการสู่นิติบุคคลตามข้อบังคับของกฎหมาย ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงได้ต้องอาศัยพลังจากปัจจัยภายในด้วย ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของสถาบัน ค่านิยม ประเพณี กระบวนการและเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นโครงสร้างหลักขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นว่า จะทำอะไรได้สำเร็จ ทำอย่างไร มีใครเกี่ยวข้องบ้าง (Chaffee & Tierney, 1988) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการอีกด้วย

ในประเทศไทยนั้น การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษามีน้อย และเท่าที่มีการศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช ซึ่งก็เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีเช่นกัน ยังไม่มีผู้ใดศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม และโดยเหตุที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีเอกลักษณ์สำคัญต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การศึกษา เรียนรู้เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกของสถาบัน โดยเฉพาะผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องเข้าใจวิถีชีวิต การทำงานของสมาชิก ความเป็นไป ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อจะได้เกิดแนวคิด มองหาแนวทางหรือวางแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ สำหรับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย การเข้าใจวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ของตนเองในปัจจุบัน จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญก็คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ส่วนประชาชนที่อยู่ในชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย ในฐานะที่เป็นเจ้าของภาษีและมีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก็จะได้รับรู้เรื่องราว ความเป็นไป ตลอดจนสามารถตรวจสอบได้ว่า มหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติภารกิจหน้าที่สนองตอบบทบาทสำคัญมากน้อยเพียงใด

การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการผันแปรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงความซับซ้อนของการแข่งขันทั้งในและนอกประเทศนั้น เป็นเรื่องยาก ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ และตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จใน

สภาพแวดล้อมดังกล่าว ก็คือผู้นำของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเข้าใจภาพของวิถีการดำเนินชีวิตและงานในองค์กร อันจะนำไปสู่การเข้าใจปัญหาของการบริหารที่แท้จริง นอกจากนั้น การสำรวจตรวจสอบวัฒนธรรมของตนเอง นับเป็นวิธีที่ดีในการเริ่มต้นเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวัฒนธรรมของตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาดและก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรหลายรูปแบบที่มีเอกลักษณ์แตกต่างกันออกไปและมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำงานและอาศัยอยู่ในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้สิ่งที่เป็นความจริงอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ พัฒนาได้และเปลี่ยนแปลงได้ แม้จะต้องใช้เวลานานก็ตาม ดังนั้น การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีเอกลักษณ์สำคัญต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จะเป็นประโยชน์ต่อประชาคมของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ที่จำเป็นต้องเข้าใจภาพ “คน” ในองค์กร และเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สถาบันและในทางกลับกันจะช่วยให้ผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย และสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองภารกิจสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอื่นๆ ขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สำรวจวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏเพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม
2. เทียบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
3. นำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง เท่านั้น ไม่รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่ง ที่เปิดทำการเรียนการสอนใหม่ในปี พ.ศ. 2544 คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดและมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัด ดังนี้

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ดำเนินการในช่วงที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงมีคำว่า สถาบันและมหาวิทยาลัย ปรากฏอยู่ทั้ง 2 คำ การที่ต้องคงคำว่า สถาบันราชภัฏไว้ เพราะว่า ในบางชื่อ ไม่สามารถเปลี่ยนจากคำว่า สถาบันเป็นมหาวิทยาลัยได้ เพราะว่าเป็นชื่อเฉพาะ เช่น พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 หรือสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
2. เอกสารรายงานประจำปีที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวนเท่าที่ได้รับการอนุเคราะห์

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่ประชาคมส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยึดถือ ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับ ถ่ายทอดโดยกระบวนการจัดกลาทางสังคมให้สมาชิกได้รับรู้ เรียนรู้และยึดถือร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการศึกษาระดับปริญญา ตั้งกระจายอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวม 36 แห่ง มีลักษณะเป็นองค์กรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ภาพของแต่ละแห่ง หมายถึง ภาพวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 แห่ง ซึ่งแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลุ่มภาคเหนือตอนบน กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มภาคอีสานตอนบน กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง กลุ่มภาคกลางและตะวันออก กลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคใต้

ลักษณะที่คงที่ (Static) หมายถึง สิ่งที่บรรยายคุณลักษณะในองค์รวมของความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอยู่กับที่ ไม่แปรเปลี่ยน เช่น เป็นนิติบุคคล เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ฯลฯ

ลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานของประชาคม มีการเคลื่อนไหว และผันแปรตามลักษณะการทำงานของคนที่เป็นประชาคมในมหาวิทยาลัย เช่น ผลิต พัฒนา บริหารจัดการ ฯลฯ

ภาพรวม (General Profile) หมายถึง ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 36 แห่ง

ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Performance Excellence) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่คุณภาพตามเกณฑ์ความเป็นเลิศทางการศึกษาตามกรอบของ Baldrige 7 หมวด คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด 4) สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร

ค่านิยม (Value) หมายถึง แนวคิดและความเชื่อของประชาคมส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งยึดถือ ยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการกระทำหรือปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นสิ่งช่วยสร้างความสำเร็จภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การอุทิศทุ่มเท การเอื้ออำนาจ การให้ความสำคัญกับคณาจารย์ บุคลากรเสริม นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ปทัสถาน (Norm) หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในมหาวิทยาลัยคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม อันได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ความเปิดเผย ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระบบระเบียบของทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นส่วน ๆ โดยมีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพบทบาท อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย

สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง บริบทหรือสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในมหาวิทยาลัย เป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลไกในการวางแผนให้เกิดความเคลื่อนไหวในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ การแก้ปัญหา การวางแผนทุกด้าน อันอยู่ในกรอบของวัฒนธรรมองค์การหรือประชาคมรับรู้ร่วมกันและยอมรับได้

การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปสู่สมาชิกรุ่นต่อไป อันมีผลทำให้เกิดการรับรู้ ยอมรับ ยึดถือ และนำไปประพฤติปฏิบัติต่อไป

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลซึ่งผ่านการเลือกสรรแล้ว โดยการประมวลผลแล้วจัดระเบียบให้เป็นความรู้หรือข่าวกรอง ใช้เป็นข้ออ้างอิง เป็นพื้นฐานในการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือช่วยในการวินิจฉัยสั่งการได้ทันที

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ เปลี่ยนแปลงการกระทำหรือการทำงานของบุคคลและกลุ่มไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถรวมพลังสมาชิกทุกคนให้ช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจรับผลกระทบจากการดำเนินงานและความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้ปกครอง คณาจารย์ บุคลากร คณะกรรมการศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ ชุมชนท้องถิ่น สมาคม เป็นต้น

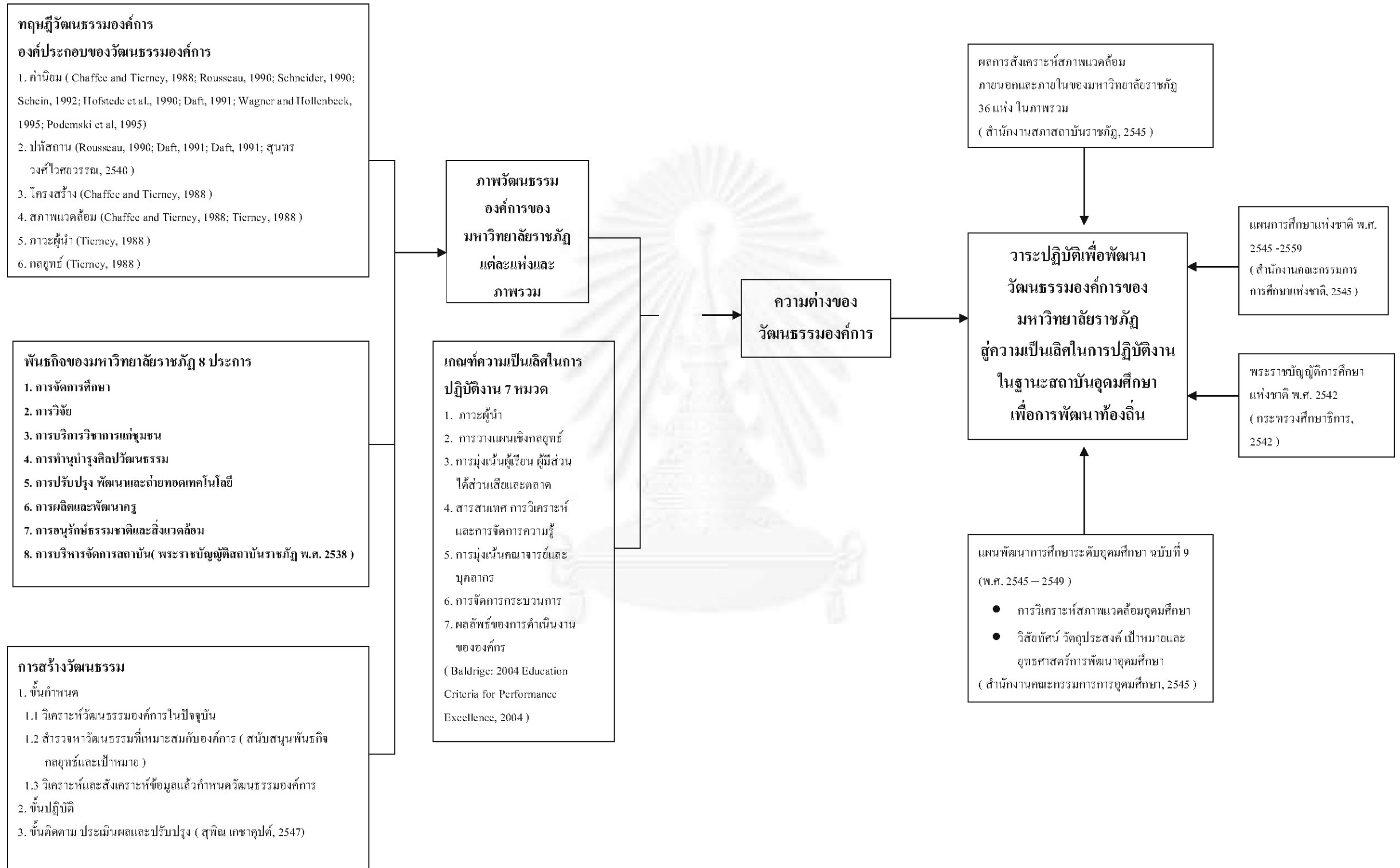
การเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) หมายถึง วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในงานที่ใช้ความคิดระดับสูงขึ้น เช่น การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การประเมินผล ผู้เรียนอาจใช้ทรัพยากรอื่นๆ เช่น ห้องสมุด เครือข่ายคอมพิวเตอร์ การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ และแสดงความสามารถของตนโดยการจัดทำโครงการ การนำเสนอผลงาน การทดลอง การสร้างเหตุการณ์จำลอง การฝึกงาน การค้นคว้าโดยอิสระ การสอนในกลุ่มเพื่อน การเล่นเกมบทบาทสมมติ หรือการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้เรียนมีการวางระบบงาน จัดหาสารสนเทศจากงานวิจัย การอภิปราย และอธิบายความคิดเห็น สืบเนื่องจากการสาธิตหรือเหตุการณ์ต่างๆ การแก้ไขปัญหา และตั้งคำถามด้วยตนเอง

เทียบ หมายถึง การเทียบเคียงโดยนำภาพวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาพิจารณาร่วมกัน แล้วนำข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige มาตีความหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อหาช่องว่างหรือความต่างจากเกณฑ์ในภาพรวม

เกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarks) หมายถึง กระบวนการและผลดำเนินการซึ่งแสดงการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกประชาคมวิชาการ องค์กรทำการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อให้เข้าใจมิติใหม่ของผลการดำเนินงานในระดับโลก และเพื่อให้บรรลุผลในการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วาระปฏิบัติ (Action Agenda) หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภูมิที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีความหมายและประเด็นที่สำคัญสามารถอธิบายได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ เพราะวัฒนธรรมเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ทุกคนร่วมกันยึดถือ สามารถเปลี่ยนแปลงได้แม้จะยากและใช้เวลานาน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้นำองค์การหรือสถาบันต้องรู้ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ตลอดจนเอาใจใส่ พิจารณาและสำรวจค้นหาว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรค ไม่เหมาะสม ขาดหายไป เพราะจะเป็นตัวจุดรั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน และอาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สถาบันได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ก็ จะส่งผลให้สถาบันประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดไว้

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ มีนักวิชาการศึกษาไว้ ดังนี้

Chaffee and Tierney (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยมีกรอบแนวคิดที่เน้นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อม ต่อมา Tierney (1988) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการคือ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ Rousseau (1990) มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยม ข้อสมมติพื้นฐาน ปทัสถาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ Schein (1990) มีทัศนคติคล้าย ๆ กับ Rousseau โดยอธิบายว่า สิ่งประกอบกันขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์การได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ปทัสถานและสมมติฐานเบื้องต้น ส่วน Daft (1991) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและปทัสถานซึ่งสมาชิกองค์การมีส่วนร่วม Hofstede et. al. (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การครอบคลุมถึงค่านิยม การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิก Kotter (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยปทัสถานและค่านิยมที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน สำหรับกรีซ สิบสันธิ์ (2538) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมขององค์การ ค่านิยม วิถีบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีและอายุวัฒนธรรม ส่วนสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) มีความเห็นคล้ายกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบด้านค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานรวมอยู่ด้วย

จากความเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันและให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่

ค่านิยมและปทัศสถาน ผู้วิจัยจึงได้เลือกค่านิยมและปทัศสถานมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษา นอกจากนี้ ยังได้เลือก โครงสร้าง สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์มาเป็นองค์ประกอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานตามกรอบของ Baldrige(2004) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบสำหรับเทียบสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำหรับภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏคือ “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู การที่กฎหมายกำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติหน้าที่ “เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” นับว่าเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย เพราะเปิดโอกาสให้สามารถทำงานเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสิ่งที่ชาวราชภัฏ ซึ่งแปลว่า “คนของพระราชภา” รู้สึกภาคภูมิใจ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ได้กำหนดภารกิจไว้ 8 ประการคือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตและพัฒนาครู การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการสถาบัน ภารกิจดังกล่าวมหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดพันธกิจที่จำต้องดำเนินการให้บรรลุผลไว้ทั้งที่เป็นพันธกิจในภาพรวมและพันธกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะและเป็นจุดเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัย

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

สุพิน เกษาคุปต์ (2547) เสนอขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นกำหนด

1.1 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม การตรวจสอบเอกสาร

1.2 สืบหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมาย ว่ามีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีควรรักษาไว้ และวัฒนธรรมใดเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการแก้ไข

1.3 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล แล้วกำหนดวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่เหมาะสม

2. ขั้นปฏิบัติ เป็นการนำวัฒนธรรมองค์การไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ รวมถึงผู้บริหาร ควรปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อเป็นต้นแบบให้เกิดการปฏิบัติในระดับล่าง

3. ขึ้นติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง เมื่อปฏิบัติไปได้ในระยหนึ่ง ก็ควรมีการทบทวน วัฒนธรรมองค์การที่ผ่านมา เพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำหรือสถาบัน จะต้องทราบและเข้าใจภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างชัดเจนเสียก่อน และเมื่อนำ ภาพวัฒนธรรมมาเทียบกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาตามกรอบของ Malcolm Baldrige ปี 2004 (2004 Education Criteria for Performance Excellence) ก็จะสามารถ ประเมินความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงในปัจจุบันกับเกณฑ์ความ เป็นเลิศที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจได้ว่า มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา วัฒนธรรมใดบ้างเพื่อให้เอื้อประโยชน์และนำไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงานตามภารกิจที่ กำหนดไว้

สำหรับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา นั้นแบ่งเป็น 7 หมวด 19 หัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**
 - 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
 - 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
2. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)**
 - 2.1 การพัฒนากลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. **การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus)**
 - 3.1 ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด
 - 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. **สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)**
 - 4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
 - 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้
5. **การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Focus)**
 - 5.1 ระบบงาน
 - 5.2 การเรียนรู้และการจูงใจอาจารย์และบุคลากร
 - 5.3 สุขภาพสบายใจและความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

6.1 กระบวนการเน้นการเรียนรู้

6.2 กระบวนการสนับสนุน

7. ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance Results)

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

7.6 ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง ในภาพรวม

ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม พบว่า ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีบทบาทภารกิจต่อการพัฒนาสังคม ท้องถิ่นสูงขึ้น ได้รับความสนใจและการสนับสนุนจากรัฐ สังคม และท้องถิ่นอย่างเป็นธรรมมากขึ้น และเป็นเงื่อนไขและแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งปฏิรูปตนเองทุกด้าน ให้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ดังนั้นในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 จึงเป็นโอกาสแห่งการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมนี้จะเป็นภัยอุปสรรคได้ ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏไม่สามารถปฏิรูปตนเองได้ทันการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผลการสังเคราะห์ปัจจัยภายใน พบว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนโดยสรุปดังนี้

ด้านบุคลากร มีจุดแข็งคือ มีความรู้ ประสบการณ์ มีความรับผิดชอบต่อ คุณแลนักศึกษา ไกล่ชิดและมีคุณธรรม ด้านจุดอ่อนคือ ขาดแคลนทั้งผู้สอนและสายสนับสนุน คุณวุฒิของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อาจารย์บางส่วนยังยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่

ด้านการจัดการศึกษา มีจุดแข็งที่มีระบบ รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษาที่หลากหลาย เอื้อต่อผู้เรียนกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่นและผู้ด้อยโอกาสมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้านจุดอ่อน คือ เรื่องคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและยังไม่สามารถใช้โอกาสที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น พัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นเครื่องมือของการพัฒนาท้องถิ่นให้ได้อย่างแท้จริงตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย

ด้านการวิจัย มีจุดแข็งคือ มีบริบทที่เหมาะสมจะเป็นแหล่งพัฒนาองค์ความรู้ของท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเริ่มให้การสนับสนุนการทำวิจัย จุดอ่อน คือ อาจารย์ทำวิจัยน้อย ส่วนใหญ่เป็นโครงการเล็กๆ ได้รับการเผยแพร่และถูกนำไปใช้น้อย

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีจุดแข็ง คือ มีบทบาทด้านนี้ชัดเจนที่สุด ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับจากจังหวัดสูง จุดอ่อนคือ ดำเนินการในลักษณะงานประจำ ขาดความเป็นวิชาการและองค์ความรู้ ไม่บูรณาการเข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและภารกิจอื่นๆ

ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีจุดแข็งคือ มีอิสระในการดำเนินงานระดับหนึ่งแล้ว มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มีระบบเครือข่าย ร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงานอื่นๆ สามารถระดมทรัพยากรมาจัดการศึกษาได้ ด้านจุดอ่อนคือ มีบุคลากรฝ่ายสนับสนุนน้อยมาก บางแห่งยังไม่ได้นำระบบบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559 มีวัตถุประสงค์และแนวนโยบายดังนี้

วัตถุประสงค์ 1: พัฒนาคนอย่างรอบด้าน และสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 1: การพัฒนาทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 2: การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

วัตถุประสงค์ 2: สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 6: การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้ของสังคมไทย

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 7: การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้เพื่อสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ 3: พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 8: การส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคม วัฒนธรรม ชุมชนชาติ และสิ่งแวดล้อม บนฐานของศาสนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 10: การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการพัฒนาประเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

มีสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 22 “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด”

มาตรา 24(5) “สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้”

มาตรา 28 “...สำหรับหลักสูตรอุดมศึกษา ยังมีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม”

มาตรา 30 “.. ให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา”

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปฏิรูปการบริหารและการจัดการอุดมศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น โดยส่งเสริมการศึกษาเพื่อสืบสานและสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรม และส่งเสริมการศึกษาวิจัยและการพัฒนาเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการดังกล่าวข้างต้น นำมาสู่การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้ง 8 ประการ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละกลุ่มและภาพรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพวิถีการดำเนินชีวิตและงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ได้ทราบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลต่อไป

1) ผู้นำ จะมองเห็นภาพงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและมองเห็นจุดแข็งจุดอ่อน สามารถคิดวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำจุดแข็งและทรัพยากรของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และแก้ไขจุดอ่อนให้หมดไป

2) ผู้บริหารอื่น ๆ อาจารย์ บุคลากรเสริมและนักศึกษา จะได้ทราบวัฒนธรรมของตนเองที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้าง เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

3) ประชาชนภายนอกมหาวิทยาลัย จะได้รับรู้เรื่องราว ความเป็นไปและการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและทราบว่าควรจะมีบทบาทต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร

3. ทำให้ทราบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 36 แห่ง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างไรเมื่อพิจารณาตามเขตที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

4. ทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความแตกต่างจากเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในเรื่องใดบ้าง

5. ได้วาระปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำเสนออาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ
4. บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาปี 2004
6. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม

1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

Kroeber และ Kluckhohn (1952 อ้างถึงใน ยศ สันตสมบัติ, 2544) ได้สำรวจงานเขียนทางด้านมานุษยวิทยา พบว่า นักมานุษยวิทยาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปมากกว่า 167 ความหมาย แต่ส่วนใหญ่จะเน้นถึงระบบความเชื่อ (Belief System) และค่านิยมทางสังคม (Social Values) วัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้แต่เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ วัฒนธรรมคือกฎระเบียบหรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสังคมยอมรับ วัฒนธรรมคือวิถีชีวิต (Way of Life) ของคนในสังคม เป็นต้น

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและขอบเขตของคำว่า “วัฒนธรรม” ไว้ดังนี้ วัฒนธรรมหมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคิดและความรู้สึก รวมทั้งลักษณะที่เป็นทางการ (เปิดเผย) และไม่เป็นทางการ (ไม่เปิดเผย) ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2536) วิถีชีวิตโดยรวมของผู้คน รวมถึงเทคโนโลยีและวัตถุสิ่งของต่าง ๆ (Geertz, 1973) รูปแบบของสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ประกอบขึ้นมาจากประสบการณ์ของผู้คนและแสดงออกซึ่งความหมาย (Keesing, 1974) ประกอบด้วยสื่อที่เป็นสัญลักษณ์ของ

ความหมาย รวมถึงความเชื่อการปฏิบัติเกี่ยวกับพิธี รูปแบบของศิลปะ พิธีและการปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรม เช่น ภาษา การชုชิบ เรื่องราว และพิธีการต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน (Swidler, 1986) ส่วน Hofstede (1980) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่รักษาไว้เพื่อสังคมหรือเพื่อกลุ่มชาติพันธุ์หรือกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่น แต่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับกลุ่มมนุษย์กลุ่มอื่น ๆ หรือประเภทอื่น ๆ เช่น องค์การ กลุ่มวิชาชีพ หรือครอบครัว ในทำนองเดียวกัน Schein (1985) มองว่าวัฒนธรรมเป็นสมมติฐานที่สังเกตเห็นไม่ได้และมองความคาดหวังที่สังเกตเห็นได้ว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ส่วน Cooke และ Rousseau (1988) มองตรงข้ามโดยบอกว่าวัฒนธรรมเป็นความเชื่อที่เป็นมาตรฐานร่วมกันของสมาชิกในสังคมหนึ่ง ๆ และให้ความหมายของสิ่งที่ประจักษ์ชัดแจ้งทางกายภาพว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น Sackman (1991) ชี้แจงว่าวัฒนธรรมอาจจะถูกมองว่าประกอบขึ้นจากองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้าง และที่พัฒนาขึ้นและอาจจะถูกสร้างแนวคิดว่าเป็นโครงสร้างของความจริงที่มีการรวบรวมไว้โดยผ่านกลไกในการสร้างความหมาย Trice และ Beyer (1993) ให้นิยามไว้ว่าวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีการรวบรวมไว้ ซึ่งแสดงออกถึงการตอบสนองของผู้คนที่มีความไม่แน่นอนและความสับสน วุ่นวาย อันเป็นประสบการณ์ของมนุษย์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วน Lee (1997) มองว่าวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ปรากฏอยู่ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ซึ่งรวบรวมไว้ให้ดำรงอยู่ในเรื่องราวของมนุษยชาติ

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและซาบซึ้งร่วมกัน

จากความหมายของคำว่าวัฒนธรรมที่นักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นให้ไว้ สรุปได้ว่า วัฒนธรรม เป็นวิถีชีวิตหรือแบบแผนของพฤติกรรม ค่านิยมและความเชื่อทั้งมวลที่สมาชิกในสังคมมีส่วนร่วม มีการรวบรวม เรียนรู้ รักษาและถ่ายทอดสืบต่อจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง

1.2 ลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรม

นักมานุษยวิทยาได้สรุปลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมไว้ 6 ประการ คือ

1.2.1 วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Idea) และค่านิยมทางสังคมซึ่งเป็น

ตัวกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม คนในวัฒนธรรมเดียวกันจะสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทำให้พฤติกรรมของเขามีความสอดคล้องกับผู้อื่น

1.2.2 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (Culture is Learned) ทีละเล็กทีละน้อยและได้รับการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดหรือ

กระบวนการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม โดยมนุษย์จะรับเอาทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อที่สังคมยอมรับมาเป็นของตน

1.2.3 วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งช่วยให้มนุษย์สามารถเก็บรวบรวมความรู้ความเข้าใจได้อย่างเป็นระบบและสามารถถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังต่อไป

1.2.4 วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา มีหน้าที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญและความอยู่รอดของมนุษย์

1.2.5 วัฒนธรรมคือ กระบวนการที่มนุษย์กำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ซึ่งอาจออกมาในรูปของความเชื่อทางศาสนา พิธีกรรม ฯลฯ และกลายมาเป็นการสร้าง “แนวความคิด” พื้นฐานของระบบการเมือง การปกครองของสังคมนั้นและมนุษย์ได้สร้าง “สถาบัน” หรือ “องค์กร” ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่รองรับการตีความดังกล่าว

1.2.6 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวตลอดเวลา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Diffusion) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรม จำแนกออกได้ดังนี้ (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2544)

1.3.1 วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น ช่วยให้สามารถคาดหวังได้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะปฏิบัติต่อเราในลักษณะใด ช่วยให้สามารถคาดหวังได้ว่า พฤติกรรมใด เมื่อทำแล้วจะได้รับรางวัล พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะถูกลงโทษ และสามารถจะคาดหวังต่อไปว่า รางวัลหรือการลงโทษประกอบด้วยอะไร มีลักษณะอย่างไร กิจกรรมใดเมื่อทำไปแล้วทำให้เกิดความอึดใจ พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วทำให้เกิดความคับข้องใจ

1.3.2 วัฒนธรรมแนะแนวทางที่จำเป็นแก่สมาชิกในทุก ๆ เรื่องของชีวิต วัฒนธรรมทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ถูกต้องค่อนข้างมาก ความสามารถในการทำนายได้ล่วงหน้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคม เพราะจะทำให้บุคคลแน่ใจว่าเขาจะได้รับการกระทำในลักษณะเดียวกัน หากบุคคลปฏิบัติตามวัฒนธรรม เขาจะได้รับผลตอบแทนในทางที่ดีและจะได้รับผลตอบแทนในทางตรงกันข้ามถ้าเขาไม่ทำตามวัฒนธรรม

1.3.3 วัฒนธรรมช่วยอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ได้

1.3.4 วัฒนธรรมทำให้สังคมมีระบบ และช่วยให้สมาชิกใหม่ปรับตัวเข้ากับสังคมได้

1.3.5 สมาชิกจะได้รับการลงโทษทางสังคม ถ้าไม่ประพฤติปฏิบัติตามรูปแบบที่วัฒนธรรมกำหนด

1.3.6 วัฒนธรรมเป็นแหล่งของแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูปซึ่งสมาชิกในสังคมต้องพบและแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่เสมอเป็นประจำ

1.3.7 วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจกฎเกณฑ์ของเหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับมนุษย์

1.3.8 วัฒนธรรมมีอิทธิพลและสะท้อนให้เห็นถึงโลกทัศน์ของบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น ๆ นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลเหนือระบบการจูงใจและความคิดของแต่ละคน วัฒนธรรมทำให้คนคิดต่างกัน

1.3.9 วัฒนธรรมทำให้ความรู้สึกของบุคคลในสังคมไม่มีลักษณะเป็นกลาง แต่จะจำแนกปรากฏการณ์ต่างๆ ในลักษณะ “ดี” “เลว” “ต้องการ” “ไม่ต้องการ” “ถูก” หรือ “ผิด” ฯลฯ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการความรู้ ความคิดและบุคลิกภาพของคนยากที่จะแยกว่าพฤติกรรมไหนเป็นไปตามธรรมชาติ พฤติกรรมไหนอยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติ พฤติกรรมทุกอย่างเกิดจากการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมของตน ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ว่าวัฒนธรรมของสังคมใดดีกว่ากัน แม้จะเป็นเรื่องเดียวกันก็ตาม

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ ด้วย เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างกันจากวัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมสากลหรือ วัฒนธรรมท้องถิ่นเพราะมีกรอบความคิดและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การมีแนวคิดที่แคบกว่า สลับซับซ้อนน้อยกว่า เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินชีวิตหรือแนวทางในการทำงานที่เหมาะสม หน่วยงานแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมองค์การส่วนที่คล้ายคลึงกันและส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติตาม งานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์การสมัยใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งซึ่งแยกกันไม่ได้ มีผู้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ ค่านิยมที่ยอมรับ (Deal และ Kennedy, 1982) ลักษณะปกติของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น ธรรมเนียมปฏิบัติ ประเพณี และพิธีการต่าง ๆ (Trice และ Beyer, 1993) ปรัชญาที่เป็นทางการ (Ouchi, 1981; Pascale และ Athos, 1981) บรรทัดฐาน (Homan, 1950) ความรู้สึกหรือบรรยากาศ (Schneider, 1990; Tagiuri และ Litwin, 1968)

ความหมายร่วมกัน (Geertz, 1973; Smircich, 1983) ค่านิยมและสมมติฐานเบื้องต้นร่วมกัน (Schein, 1992)

Swartz และ Jordan (1980) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกที่กลายเป็นปทัสถานของพฤติกรรม Ouchi (1981) ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีและเรื่องเล่าซึ่งสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ส่วน Uital (1983) มองว่าเป็นค่านิยมและความเชื่อร่วมที่มีปฏิสัมพันธ์กันภายในโครงสร้างและระบบควบคุมขององค์กรที่ก่อให้เกิดปทัสถานของพฤติกรรม Martin และ Siehl (1983) มองว่าเป็นกาวที่ยึดโยงองค์กรเข้าด้วยกันผ่านแบบแผนของความหมายร่วม เป็นระบบขององค์ประกอบ 3 อย่างคือ บริบทหรือค่านิยมแกนรูปแบบ (กระบวนการติดต่อสื่อสาร เช่น คำศัพท์เฉพาะกลุ่ม) และกลยุทธ์ในการเพิ่มสาระ (เช่นรางวัล โปรแกรมฝึกอบรม) Smircich (1983) พยายามให้ความหมายของวัฒนธรรมชัดเจนขึ้นโดยจัดประเภทความหมายตามมิติของการมองเห็น 2 ประเภทคือ 1) มิติภายนอก มองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระ เป็นปัจจัยพื้นฐานเป็นตัวแปรอธิบายหรือเป็นกรอบกว้าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการเสริมความเชื่อ เน้นความสนใจไปที่ค่านิยม ความเชื่อและความชอบที่มีต่อองค์กร งานและอำนาจของแต่ละบุคคลในวัฒนธรรม 2) มิติภายใน เน้นที่พิธีกรรม เรื่องเล่าและพิธีการอันเป็นลักษณะเฉพาะซึ่งค่อย ๆ พัฒนาโดยการจัดวางตัวบุคคลในสิ่งแวดล้อมที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ก่อตั้งองค์กรได้สร้างขึ้น จากกฎ โครงสร้าง ปทัสถาน และเป้าหมาย Becher (1984) มองวัฒนธรรมเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) วิธีการคิด และวิถีปฏิบัติที่คนในกลุ่มมีร่วมกัน 2) ข้อสมมติหรือสมมติฐาน (Assumption) ลักษณะนิสัย (Habit) และวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงให้คนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม 3) ชุดของคุณค่า ความเชื่อและสัญลักษณ์ที่ควบคุมพฤติกรรมทางสังคมของคนในกลุ่ม Barnett (1990) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นชุดของการตีความหมาย ความเชื่อ ความเข้าใจและอุดมการณ์ที่กลุ่มมีร่วมกันและสืบทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น McDaniel และ Stumpf (1993) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นวิถีของการคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่สมาชิกหรือบุคคลในกลุ่มมีร่วมกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดปทัสถานและความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ Cherrington (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการคิด และวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติ โดยมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร ส่วน Schermerhorn และคนอื่น ๆ (1997) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ การกระทำ ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรและเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน ค่านิยม พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สำหรับ วรรณารถ แสงมณี (2544) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมาย ทุกๆ องค์กรจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อๆ กันมา มารวมกันในการทำงานย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจโดยทั่วไป ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่า สมาชิกควรมีพฤติกรรมอย่างไร

เมื่อพิจารณาความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน พิธีการและแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น

2.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การเข้าใจคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540)

2.2.1 เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ หนึ่ง แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็น สิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ใน วัฒนธรรมเดียวกันได้

2.2.2 เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ และมีอยู่ร่วมกันนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยกันแก้ปัญหา และสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคน กลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานร่วมกันมานานพอสมควร

2.2.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย

นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ที่เรียกว่า สังคมประกิดในองค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้น พนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงาน เรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

2.2.4 เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การ ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่า สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

2.2.5 การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol)

สัญลักษณ์ในหน่วยงานที่นิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลง ประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบรางวัล พนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึงพนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการต่างๆ ดังกล่าวหรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรค จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งบริษัทหรือหน่วยงาน มักถูกถ่ายทอดให้หน่วยงานรุ่นหลังรับรู้ เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิธีคิด วิธีทำงานของตน และนำส่วนที่เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2.2.6 เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการ จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การ

เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่าย มาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าว เปลี่ยนไป

2.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้าง เรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่ เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

2.3.1 สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

การที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้สมาชิกใหม่เรียนรู้วิถีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือ เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว จนทราบถึงวิถีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิก องค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2.3.2 จัดระเบียบในองค์กร

แนวทางในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกยึดถือนานๆ เข้า จะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยวาง กฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีระบบและราบรื่น รวมทั้งใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิถีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม

2.3.3 กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ใน หน่วยงานของตน ตลอดจนเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้อง

2.3.4 ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ตามที่ทราบแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่ สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์กรสามารถ ทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

2.3.5 แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐาน 2

ประการ ขององค์การเพื่อให้อยู่รอดคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์การให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

2.3.6 ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนหนึ่งแล้วจะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดนี้เรียกว่า สังคมประกิดในองค์การ (Organizational Socialization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกใหม่เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์การที่เข้ามาทำงาน และให้รับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าว เป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป

2.3.7 สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น

2.4 ระดับขั้นของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นใน 2 ระดับ คือ

2.4.1 ระดับพื้นผิว เป็นวัตถุหรือสิ่งที่สามารถเห็นได้และเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ด้วย เช่น รูปแบบของการแต่งกายและการแสดงออก สัญลักษณ์ เรื่องราว งานพิธีและประเพณีปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่สมาชิกภายในองค์การต่างมีส่วนร่วมด้วยกัน

2.4.2 ระดับลึก เป็นความนึกคิดที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของสมาชิก ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้ ได้แก่ ค่านิยม ปทัสถาน สมมติฐาน ความเชื่อ และกระบวนการของความคิดที่เป็นวัฒนธรรมอย่างแท้จริง (สมยศ นาวิการ, 2540; วรรณรถ แสงมณี, 2546)

2.5 บทบาทและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของบุคคลจะมีผลกระทบอย่างมากต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การในระยะยาว เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในองค์การอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำสถาบันต้องรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การ

เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติการณ์หรือผลเสียหายแก่องค์กรหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นเครื่องมือเอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันจะมีผลให้องค์กรหรือสถาบันประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรืองตลอดไป ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลรู้ซึ่งถึงทิศทางในการประพฤติและปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและส่งผลถึงตนเอง (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542; วรนารถ แสงมณี, 2544)

บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ประการ คือ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542)

1. ควบคุมพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติและปทัสถานของสังคม

2. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ ตลอดจนความเชื่อในการลงมือกระทำ

3. บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนคือ โครงสร้าง องค์กร กระบวนการการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่างวัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ เช่น มีค่านิยมของการใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

Greenberg และ Baron (1995) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่อการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กรทำให้สมาชิกได้รู้ถึงลักษณะเด่น ๆ และค่านิยมหลักขององค์กร ถ้ายังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมากก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้แนวทางการปฏิบัติ (Mission) ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทำให้รับรู้ถึงจุดยืนและภาระหน้าที่รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติขององค์กรทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทราบบทบาทขององค์กร

3. ช่วยสร้างมาตรฐานของพฤติกรรม (Standard of Behavior) เป็นกรอบระเบียบปฏิบัติ ทำให้สมาชิกทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน ทราบว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ

2.6 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Greenberg และ Baron (1995) มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นเฉพาะองค์กร เกิดขึ้นสม่ำเสมอและยาวนาน (Observed Behavior Regularities) เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น งานพิธีที่จัดขึ้นทุกปีในองค์กร เป็นต้น
2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวประเพณีหรือปทัสถาน (Norm) ในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์กร ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ
3. วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Value) เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดมั่นและรับรู้ร่วมกัน
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์กรนั้น ๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์กร
5. วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) อาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม
6. วัฒนธรรมองค์กรเป็นบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์กร

Luthans (1998) เสนอแนะลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้คล้ายคลึงกัน

ดังนี้

1. ลักษณะปกติของพฤติกรรมที่สังเกตเห็น (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พวกเขาจะใช้ภาษาเหมือนกัน คำศัพท์เฉพาะและพิธีการเหมือนกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคล้อยตาม การเคารพนับถือและมารยาทท่าทาง
2. ปทัสถาน (Norms) มาตรฐานของพฤติกรรมที่ดำรงอยู่รวมทั้งแนวทางเกี่ยวกับการทำงาน
3. ค่านิยมที่โดดเด่น (Dominant Values) ค่านิยมสำคัญที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกมีส่วนร่วม
4. ปรัชญา (Philosophy) มีนโยบายที่กำหนดความเชื่อขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติต่อพนักงานหรือลูกค้าอย่างไร
5. กฎ (Rules) ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ผู้มาใหม่ต้องเรียนรู้ เพื่อจะได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

6. บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) เป็นความรู้สึกที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่ถ่ายทอดโดยรูปแบบทางกายภาพ วิธีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและวิธีที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตนต่อลูกค้าและบุคคลภายนอก

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ หากมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีก็จะเสริมการทำงานให้เป็นระบบ และหากมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมก็จะเป็นการทำลายขององค์กร หน่วยงานควรมีการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การที่ถือปฏิบัติอยู่ พัฒนิกโกญจนาท (2547) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่ดีว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องเป็นแนวทางที่ถูกต้องและมีผลกระทบทางบวกต่อหน่วยงาน มีทิศทางที่สอดคล้องกับการกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีพฤติกรรมที่ถูกต้องและผลักดันให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เสียสละเพื่อองค์กร วัฒนธรรมที่เน้นความซื่อสัตย์มีจริยธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

2. สามารถผลักดันให้เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรเป็นวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรในหน่วยงาน สร้างความร่วมมือให้เกิดการยอมรับและยึดมั่นในวิธีการที่ดีในการดำเนินงาน

จากลักษณะข้างต้น เห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารหน่วยงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องมีทิศทางที่ถูกต้องและสามารถผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานได้

แบบของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ถ้าสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว จึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Culture Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy)

และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการดำเนินงานขององค์กรที่สูงยิ่งขึ้น

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในแผนภาพที่ 1 โดยแสดงความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

แผนภาพที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ

ความยืดหยุ่น (Flexibility)

เน้นภายใน (Internal Focus)	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	เน้นภายนอก (External Focus)
	ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง	
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)	
	ค่านิยม - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล	

ความมั่นคง (Stability)

ที่มา : Daft, R.L.(2002). The Leadership Experience.

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนมาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จ

ขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

การพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Developing Achievement Culture)

Tan (2001) ได้ศึกษาเรื่องขององค์กรและได้นำเสนอค่านิยมร่วม 8 ประการ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Result-Oriented) ค่านิยมร่วมที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน
2. การบริการลูกค้าที่เหนือชั้นกว่า (Superior Customer Service) ไม่มีอะไรมาแทนที่ลูกค้าได้ แม้แต่เทคโนโลยีที่ยอดเยี่ยม ดังนั้น บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จจะรู้วิธีการบูรณาการเทคโนโลยี กระบวนการ กลยุทธ์และคนเข้าด้วยกันเพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าในสินค้าและบริการและเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อสิ่งเหล่านั้น
3. นวัตกรรม (Innovation) เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่โลกไม่เคยเห็นมาก่อน จำเป็นต้องมีการทดลอง ดังนั้น จึงมีความเสี่ยง การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่นี้ ผู้นำต้องส่งเสริมให้กำลังใจที่จะเสี่ยงและพัฒนาให้มีความอดทนต่อความผิดพลาด
4. ความยุติธรรม (Fairness) คนในองค์กรจะไม่พยายามที่จะทำหน้าที่ให้ดีที่สุดต่อไป เขาารู้สึกว่า มีความไม่ยุติธรรมอยู่ในที่ทำงาน ผู้นำจะต้องสื่อสารกฎเกณฑ์และระบบการให้คะแนนตั้งแต่ต้นและอย่างชัดเจน ความยุติธรรมนี้ หมายถึง ระบบการวัดและตัดสินผลการดำเนินงาน
5. การเคารพนับถือ (Respect) มีคำกล่าวว่า งานชิ้นเยี่ยมหลายชิ้นเกิดจากคนที่มีความภาคภูมิใจในงานและที่ทำงานของตน ผู้ที่เคารพนับถือผู้อื่นหรือเป็นที่เคารพนับถือ จะมีความสุขในที่ทำงาน และพนักงานที่มีความสุขมากกว่า จะมีประสิทธิภาพและผลิตผลงานได้มากกว่า
6. การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (Change Responsive) เป็นค่านิยมร่วมที่สำคัญที่สุดที่จะกำหนดอนาคตขององค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในสอดคล้องกับแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นต้นว่า การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การมี

เทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงกฎของอุตสาหกรรม และความต้องการของลูกค้า ถือเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงแต่อยู่ที่ความเข้มข้นและความเร็วในการเปลี่ยนแปลง

7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) พนักงานจะเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและตัวเองผ่านผลลัพธ์ด้านบวกที่พวกเขาได้รับจากการปฏิบัติ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนในเรื่องความสามารถตรวจสอบได้ และมีระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ การส่งเสริมค่านิยมร่วมนี้ ผู้นำในองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและสื่อสารผลลัพธ์ที่พวกเขาบรรลุความสำเร็จตามกำหนดเวลาและด้วยวิธีการที่เปิดเผยม

8. ความกระตือรือร้น (Passion) องค์กรที่ยิ่งใหญ่จำนวนมากประสบความสำเร็จได้โดยเนื่องมาจากความกระตือรือร้นของผู้นำที่สื่อสารและแปลวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้เป็นความกระตือรือร้นสำหรับพนักงานในการดำเนินการ

โดยสรุป องค์กรสามารถพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จได้โดยหลอมรวมค่านิยมหลักดังกล่าวข้างต้น ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมพฤติกรรมในที่ทำงานที่สนับสนุนค่านิยมหลักเหล่านี้ โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะทำตาม

Cameron และ Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทั่วไป และได้เสนอผลการวิจัยซึ่งจำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งแต่ละแบบจะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์กร (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Emphasis) ต่างกันออกไป Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบนี้ไปตรวจสอบกับองค์กรของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปที่คือ แบบราชการ แบบเฉพาะกิจ และแบบกลไกการตลาดตามลำดับ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้หลายรูปแบบ (สุพิน เกษาคุปต์, 2547) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นกำหนด** เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันโดยสำรวจหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กร กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกระดับเพื่อกำหนดแนวทางและสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้

ในกรณีที่หน่วยงานตั้งมานานและมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้วทำในลักษณะที่ชัดเจนหรือยังไม่ชัดเจนก็ตาม พัฒนิจ โกลยูนาท (2547) เสนอแนะว่า การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรอาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารที่ผ่านมาว่า หน่วยงานอื่นๆ ได้มีการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง มีลักษณะเช่นไร อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรรักษาไว้และวัฒนธรรมใดเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการแก้ไข เมื่อพิจารณาแล้วควรมีการวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรการกำหนดวัฒนธรรมจะต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ในระยะเวลาได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการคืออะไรและจะนำสิ่งนั้นไปปฏิบัติได้อย่างไร

2. ขั้นปฏิบัติ เป็นการวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอนดังนี้ (พัฒนิจ โกลยูนาท, 2547)

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อความของวัฒนธรรมที่ต้องการให้นำมาปฏิบัตินั้นแสดงเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่างๆ เช่นการเขียนข้อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใช้ในหน่วยงานอย่างชัดเจนในทางเข้าที่ทำงานหรือในส่วนที่เปิดเผยนำเอาวัฒนธรรมมาแสดงออกในงานพิธีต่างๆ ขององค์กรเช่น เรื่องการทำงานเป็นทีม การดูแลลูกค้า นำมาใช้ในการตัดสินใจขององค์กรเช่น วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การเน้นความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ เน้นการตัดสินใจเป็นทีม เป็นต้น หรือกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ใช้วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการพูดคุยกันระหว่างจิตกาแฟทุกเช้าวันจันทร์กับผู้บริหาร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 นำวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นค่านิยมขององค์กรโดยกำหนดเป็นปรัชญาหรือนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละด้าน รวมถึงกำหนดในกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องใช้การผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง เน้นให้มีการปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งผู้นำ ผู้บริหาร ต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบให้เกิดการปฏิบัติในระดับล่าง ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ

3. ขั้นติดตามประเมินผลและปรับปรุง โดยตั้งทีมงานติดตามผล อาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ หรือทำวิจัยเพื่อประเมินผล

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนที่ปทัสถานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน (Top down) เพื่อให้เกิดการยอมรับทำตามถึงแม้ในใจจะไม่ยอมก็ตาม จากนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมโดยให้พนักงานเข้ามามี

ส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดการสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสนใจเห็นความสำคัญและมีผลผลักดันเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดผลสำเร็จในที่สุด

เงื่อนไขที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจัง ให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
3. ต้องนำกลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อดูว่ามีการเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมที่ใดบ้าง

Daft (1998) กล่าวว่า กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันต่อวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรควรจะเป็นสิ่งที่สร้างให้องค์กรบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่นั้น เช่น ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมควรกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว ความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมระหว่างค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

2.9 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก จะต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะต้องเผชิญและต่อสู้กับวัฒนธรรมเดิม รวมทั้งการมีคนไม่เห็นด้วยและต่อต้าน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นเพราะองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

การจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ควรมีแนวทางในการจัดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (วรนาถ แสงมณี, 2544)

1. ให้ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องกันโดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล
2. สื่อสารและเน้นความไว้วางใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เกิดขึ้นได้และบรรลุผลสำเร็จ
3. ประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างทักษะและเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. ให้เวลาเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง
5. กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับโลกและสภาพแวดล้อมโดยรอบ ผู้บริหารควรชี้แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปทางไหน และเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ทุกคนปรับประยุกต์แนวคิดตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม ปัจจัยอื่น ๆ ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ด้วยก็คือความเห็นพ้อง ความไว้วางใจต่อกัน การสร้างทักษะ ความอดทนและความยืดหยุ่น

กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้น

การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความตึงเครียด ความสับสนและอาจลดประสิทธิภาพของงานลงได้ แต่ถ้ามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยนำความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) มาใช้ ก็จะช่วยให้บริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ ดังมีขั้นตอน 7 ขั้น ดังนี้ (ยูดา รักษ์ไทย, 2542)

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง” สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ
 - 1.1 เนื่องจากความจำเป็น ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสียหายบางอย่างแก่องค์กรได้
 - 1.2 เนื่องจากความต้องการ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะเชิงรุก องค์กรจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น
 กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดย
2. กำหนดเป้าหมาย ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร เป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง เป้าหมายควรมีลักษณะดังนี้
 - 2.1 เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้
 - 2.2 เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
 - 2.3 เป็นไปได้ รู้ศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

- 2.4 มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน
- 2.5 ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายในเวลาสั้น ๆ
3. สร้างและกำหนดทางเลือก
 - 3.1 สร้างทางเลือก โดยการระดมสมอง เทคนิคโมดิฟายด์ เคลฟาย และการเปรียบเทียบ
 - 3.2 กำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ต้นทุน กำไร และให้คะแนนตามเกณฑ์
4. วางแผน
 - 4.1 การวิเคราะห์ผลกระทบ โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้
 - 4.1.1 มันจะส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร
 - 4.1.2 คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1.3 ตรวจสอบว่ามีใครให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่
 - 4.1.4 เตรียมวิธีสร้างพันธกิจ
 - 4.1.5 มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม
 - 4.2 การจัดทำแผน
 - 4.2.1 ทำรายงานและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการ
 - 4.2.2 กำหนดรูปแบบของแผน
5. ปฏิบัติการตามแผน
 - 5.1 ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ
 - 5.2 สื่อสารความคืบหน้า
 - 5.3 ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน
 - 5.4 รายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ
6. เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง
 - 6.1 ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว
 - 6.2 แสดงการขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง
7. ประเมินผล ควรพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้
 - 7.1 หลักเกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เจื่อนใจต่าง ๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน
 - 7.2 ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น
 - 7.3 การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป เพื่อจุดที่สมควรแก้ไขหรือนำเปลี่ยนแปลงต่อไป

7.4 ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7.5 ความซื่อสัตย์ในการประเมิน ควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

ผู้นำองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ผู้นำจะมีส่วนช่วยเหลือและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้โดยได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกขององค์กร และด้วยวิธีการที่รอบคอบอย่างจริงจังและจริงจัง สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือสร้างการรู้จักตนเองขึ้นมา โดยดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ไม่สนับสนุนการยึดมั่นหรือบูชาตัวบุคคลหรือผู้นำอย่างรุนแรงเกินความเป็นจริง
2. เปิดโอกาสสนับสนุนการมีส่วนร่วมเพื่อกระตุ้นการพัฒนาโครงสร้างการบริหาร
3. กระตุ้นความคิดเห็นที่ขัดแย้งให้อยู่ในแนวทางของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เพื่อให้ตัดสินใจตัดขาดจากอิทธิพลของผู้นำที่มีบารมีและการผูกขาดทางความคิดของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักการของตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดี

4. ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะเช่น ความร่วมมือ ระเบียบวินัย การเสียสละ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพ เป็นต้น

5. สร้างค่านิยมและปลูกฝังความคิดให้บุคลากรตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดี เสียสละผลประโยชน์ของตนเองและพรรคพวก

6. สร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และไม่ยอมแพ้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่กลยุทธ์ที่ทันสมัยและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

นอกจากนี้ การบริหารโดยทั่วไป ก็มีส่วนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
2. การทำให้ค่านิยมขององค์กรเป็นขนบธรรมเนียมด้วยการจัดเวลาทางสังคมอย่างกว้างขวางและนำเสนอเมื่อมีการประชุมพิเศษหรือการใช้สัญลักษณ์

3. ส่งเสริมวัฒนธรรมศูนย์กลางที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความร่วมมือและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเพิ่มปัญหาทางวัฒนธรรมองค์กรให้ซับซ้อนมากขึ้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้นและอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่เตรียมการต่างๆ เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิผลและทำให้ปฏิบัติการ

เปลี่ยนแปลงมีความยุ่งยากน้อยที่สุดและได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

รูปแบบการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายแบบและไม่สามารถระบุได้ว่าแบบใดชนิดที่สุด รูปแบบหลัก ๆ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ชอบออกคำสั่ง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ลักษณะการนำแบบนี้ควรใช้เมื่อ 1) ความเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลกระทบต่อใครเป็นพิเศษ มีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องเล็กน้อยหรือไม่มีเลย วิธีนี้ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ารู้จักใช้อย่างเหมาะสม 2) ความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดจากอิทธิพลหรือแรงกดดันภายนอก

2. แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมงาน ลักษณะผู้นำแบบนี้ควรใช้เมื่อ 1) ต้องการความร่วมมืออย่างยั่งยืนจากสมาชิก เพื่อขยายผลของการเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเจรจาต่อรองกันได้ 3) การเปลี่ยนแปลงนั้นถูกต่อต้านมาก 4) ต้องการให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงนั้น

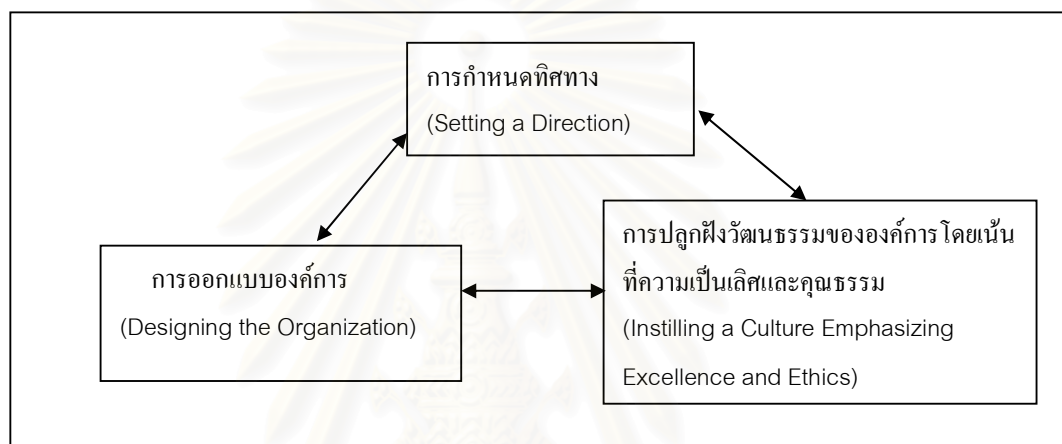
3. แบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ การนำแบบนี้เหมาะกับ 1) กลุ่มที่สมาชิกมีความสามารถในการริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการผู้ที่จะมาแนะนำการประชุมและเป็นแกนกลางในการประสานงานของกลุ่ม 2) กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้รู้แหล่งความช่วยเหลือและสามารถหาความช่วยเหลือมาให้กับกลุ่มได้

4. แบบตามสบาย (Laissez Faire) ผู้นำแบบนี้จะบอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตอบคำถาม กำหนดขอบเขตของงาน แล้วปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง การนำแบบนี้ใช้ได้เมื่อ 1) สมาชิกของกลุ่มมีความสามารถสูง ตอบสนองได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ไม่มีหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก 2) สมาชิกของกลุ่มมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรม 3 อย่างด้วยกันดังแสดงในแผนภาพที่ 2 กิจกรรมอย่างแรกคือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่าง ๆ กิจกรรมอย่างที่สอง เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การ (Designing the Organization) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ และถ้าจำเป็นก็จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบและกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบ

ความสำเร็จ กิจกรรมอย่างที่สอง เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำมีภาระผูกพันที่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการรณรงค์และสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

แผนภาพที่ 2 กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ



ที่มา: วรณารถ แสงมณี, 2544

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ประสบความสำเร็จ

Robbins (2000) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์วัฒนธรรม โดยอาจรวมการตรวจสอบวัฒนธรรมเพื่อการประเมินวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบวัฒนธรรมปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และประเมินช่องว่างเพื่อระบุว่า องค์กรประกอบใดบ้างของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง
2. คณะผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้บุคลากรเข้าใจชัดเจนว่า การอยู่รอดขององค์กรจะต้องถูกคุกคาม ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. คณะผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และประเมินค่าระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่สนับสนุนค่านิยมใหม่ ๆ

กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้ให้คำแนะนำสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จดังนี้

1. ใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้ โดยทั่วไปคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติและมีคนน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่าง

โดดเด่นในองค์การ อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล และการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกันเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การให้สำเร็จจึงต้องเริ่มจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน

2. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์การมักเกิดได้รวดเร็วและขยายกว้างออกไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์การ

3. ต้องสร้างทักษะและฝึกรอบมล่งหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ให้โอกาสพนักงานได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกอบรม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่

4. ต้องให้เวลาสมาชิกในการทำ ความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรชี้แจงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด เริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยให้ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้องกับ เปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

3. องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ

3.1 องค์ประกอบ 5 ประการขององค์การ

Pendlebury, Grouard และ Meston (1999) ได้อธิบายองค์ประกอบของสถาบันไว้ว่า มีองค์ประกอบเช่นเดียวกับมนุษย์ กล่าวคือ องค์ประกอบทางกายภาพเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์ และองค์ประกอบทางจิตวิทยาเปรียบเสมือนจิตใจหรือวิญญาณของมนุษย์

องค์ประกอบทางกายภาพของสถาบันรวมขึ้นมาเป็นโครงสร้างของสถาบันซึ่งมองเห็นได้ สัมผัสได้ ได้แก่ ความต้องการ ตลาด ผลผลิต โครงสร้างขององค์การ ระบบข้อมูลข่าวสาร ขั้นตอนการดำเนินงานและระบบควบคุมบังคับบัญชา องค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบของสถาบัน สำหรับองค์ประกอบทางจิตวิทยาของสถาบันนั้น คือ ส่วนที่ทำให้สถาบันดำเนินภารกิจต่อไปได้ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ค่านิยมร่วมกัน ความสัมพันธ์ วิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม และรูปแบบการบริหารจัดการสถาบัน

องค์ประกอบดังกล่าว สามารถจัดกลุ่มเพื่อช่วยในการให้คำนิยามและอธิบายธรรมชาติของสถาบันได้โดยใช้กรอบ 5 ประการคือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ วัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามบทบาทที่ต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมของสถาบัน วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ กลยุทธ์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของสถาบันและเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่อยู่ภายนอกสถาบันกับตัวสถาบันเอง ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นตัวก่อให้เกิดและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ต้องพึ่งพาความสามารถของสถาบันอย่างมากในการไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางข้างหน้าในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง

3.1.2 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้าง หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันที่มีการจัดระบบระเบียบเป็นส่วน ๆ มีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพบทบาท อำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในสถาบัน ตลอดจนความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของสถาบันทั้งหมด ในแง่การดำเนินงานของสถาบัน โครงสร้างเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่สำคัญในเวลาเดียวกัน ที่ว่ามีความสำคัญเพราะว่าเป็นกรอบให้สมาชิกแต่ละคนทำงานประจำในแต่ละวันได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม อาจทำให้ยุ่งยากและเป็นต้นตอของความไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ในส่วนที่ว่าโครงสร้างไม่สำคัญนั้นก็เพราะว่ากระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันนั้น ขึ้นอยู่กับ โครงสร้างเพียงบางส่วนเท่านั้น ประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มและการรู้จักบุคคลที่เราเกี่ยวข้องกับตัวทั้งภายในและภายนอกสถาบันล้วนมีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการบรรยายตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

การปรับโครงสร้างขององค์กรไม่ควรกระทำบ่อย เพราะจะทำให้องค์กรไม่มั่นคง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างควรจะทำเพื่อให้ภารกิจของสถาบันดำเนินไปอย่างง่ายขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในเรื่องของกลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิธีการบริหารจัดการ

3.1.3 ระบบ (System)

ระบบเป็นตัวควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโครงสร้าง เป็นต้นว่า ข้อมูล วัตถุดิบ ผลผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจและลักษณะที่คล่องตัวของสถาบัน ระบบเกี่ยวข้องกับกิจกรรมส่วนใหญ่ของสถาบัน สถาบันจะใช้พลังงานมากในการทำให้ระบบบังเกิดผล ระบบนั้นมีความสำคัญทั้งด้านที่เป็นทางการและมองเห็นชัดเจน กับด้านที่ไม่เป็นทางการและที่เห็นนัย เช่น การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถาบัน

ระบบมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อระบบโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม ความหลากหลายและความแตกต่างของระบบ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนต่างๆ ที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาธรรมชาติของระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเน้นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบ เพราะระบบมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางระบบสายงาน อันเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.1.4 วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นกลุ่มของค่านิยมที่สมาชิกร่วมกันและแสดงออกทางพฤติกรรม นิสัยและพิธีต่าง ๆ วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แต่ประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐานขององค์กร รูปแบบที่สมาชิกคบหาสมาคมกัน สภาพภาพของลูกค้ำและการปฏิบัติที่พวกเขาได้รับ รวมถึงความสำคัญที่มีต่อหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในช่วงที่สถาบันดำเนินกิจกรรม ความเร็วในการตอบสนองขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นปัญหา แต่มีความสำคัญเนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากทุกๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมิติเหล่านี้ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมพัฒนาอย่างช้า ๆ จึงมีความมั่นคงและยืดหยุ่นมากที่สุด วิธีการหนึ่งของการใช้วัฒนธรรมเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้นและเร่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นก็คือ ต้องเปลี่ยนค่านิยมร่วมกันของสถาบัน ต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามคำสั่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าลึกอาจจะใช้เวลาหลายปี ดังนั้นจึงจะเป็นต้องฝืนใจในระยะเริ่มแรกและทำให้ขั้นตอนแรกนี้ เป็นส่วนที่ชี้้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกเริ่ม

3.1.5 รูปแบบการบริหารจัดการ (Management Style)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในจิตวิญญาณของสถาบัน มีความสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน ความเอาใจใส่และวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการปฏิบัติและการพัฒนาสถาบัน ความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารนั้นเป็นตัวอย่างของสมาชิกในองค์กร ทุกๆ คนในองค์กรจะเฝ้าดูว่า ผู้บริหารประพฤติอย่างไร ทำอะไรและคิดอย่างไร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในทางทฤษฎีวิธีการดังกล่าว ควรเป็นวิธีที่ง่ายในการกระตุ้นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรจะเข้าใจในความจำเป็นในการปรับรูปแบบการบริหาร

จัดการของตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่ได้เป็นเช่นนี้เสมอไป ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ประการขององค์การนั้นมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด และต่างก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกัน และมีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดโดยองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบให้เกิดการหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรต่างๆ ไปและในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ตลอดจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ ผลการศึกษาขององค์ประกอบต่างๆ มีดังนี้

Clark (1971) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาและอธิบายว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นองค์กรวิชาการ ซึ่งความเชื่อและความจงรักภักดีต่อองค์กรจะมีบทบาทสร้างเสริมการพัฒนางานวิชาการ ส่วน Dill (1982) พิจารณาการบริหารว่า สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรโดยยอมรับว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะคือ ความเชื่อ สัญลักษณ์และพิธีการ Deal และ Kennedy (1982) ระบุมิติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ด้าน คือ ค่านิยม วิถีบุรุษ พิธีการ / งานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม สำหรับ Masland (1985) มีทัศนะคล้ายๆ กับ Clark, Dill, Deal และ Kennedy และได้เสนอกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 ประการคือ เรื่องราวที่เป็น Institutional Saga ผู้นำหรือวีรบุรุษ สัญลักษณ์และพิธีการ

Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยมีกรอบความคิดที่เห็นทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทของกาลเทศะและการสื่อสาร ต่อมา Tierney (1988) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 6 ประการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม พันธกิจ การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์และภาวะผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าวไม่ได้แยกจากกันเด็ดขาด มีส่วนที่สัมพันธ์และเหลื่อมซ้อนกัน ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่างๆ

Rousseau (1990) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของทีมนุชย์ประดิษฐ์ขึ้น แบบแผนของพฤติกรรม ปทัสถานของพฤติกรรม ค่านิยมและสมมติฐานเบื้องต้น ส่วน Hofstede et al. (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของ

วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมถึง ค่านิยม การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิก Kotter (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยปทัสถานและค่านิยมที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ประกอบด้วยวีรบุรุษ เรื่องราวพิธีการ / งานพิธี ปทัสถาน สัญลักษณ์ ค่านิยม ภาษา คำขวัญ (Schneider, 1990; Schein, 1990; Wagner และ Hollenbeck, 1995; Daft, 1998; ธงชัย สันติวงษ์, 2539; สมยศ นาวิการ, 2540; วรรณารถ แสงมณี, 2544) ส่วน กริช สืบสนธิ์ (2538) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมขององค์การ ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีและชายวัฒนธรรม

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบที่เห็นว่าเหมาะสมกับบริบทอุดมศึกษาไทยซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ค่านิยม

ความหมายของค่านิยม

มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้

Chaffee และ Tierney (1988) อธิบายว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ ปทัสถานและการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ ซึ่งปรากฏอยู่ในพันธกิจของสถาบัน

Adler (1991) ให้ความหมายว่า ค่านิยมคือ สิ่งที่สุดคดล้องอย่างแนชัดหรือโดยนัยกับความต้องการของปัจเจกชนหรือกลุ่มคนเป็นสิ่งที่มื่ออิทธิพลต่อการเลือกวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมาย เป็นความเชื่อต่างๆ ไป ซึ่งกำหนดว่าอะไรถูก อะไรผิด หรืออะไรที่ชอบกว่าโดยทั่วไป

ลัทธินิการ ศรีวระมย์ (2541) ให้นิยามค่านิยมว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคมหรือความรู้สึกนิยมชมชอบ หรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ช่วยให้เกิดความรักและความสัมพันธ์กันในสังคม มักมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม

วรรณารถ แสงมณี (2544) อธิบายความหมายของค่านิยมว่า คือความเชื่อขององค์การว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี เป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการ เป็นเสมือนรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ ให้ความรู้สึกร่วมกันของทิศทางร่วมและเป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมปกติในการทำงานแต่ละวันของสมาชิก

สรุปได้ว่า ค่านิยม คือ ความเชื่อพื้นฐานที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งกำหนดว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและมีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ค่านิยมมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ 1) เป็นความคิด ความเชื่อ 2) เกี่ยวพันกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์เฉพาะเจาะจง 4) ให้แนวทางในการเลือกหรือประเมินพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ และ 5) ถูกจัดลำดับตามความสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน (Schwartz, 1992)

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะมีค่านิยมแกนที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและยึดถือไว้ อย่างเหนียวแน่น ค่านิยมร่วมจะมีบทบาทที่สำคัญสองประการคือ จะเป็นพลังการจูงใจที่มีอำนาจสูงและจะให้แนวทางแก่เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์และการกระทำขององค์กร ค่านิยมในส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ จากการทดสอบว่าอะไรใช้ได้ อะไรใช้ไม่ได้ ในสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ตัวบุคคลในองค์กรก็มีส่วนในการหล่อหลอมมาตรฐานและความเชื่อขององค์กรด้วย ค่านิยมขององค์กรมีผลต่อองค์กรในทุกด้านนับตั้งแต่จะผลิตอะไรจนถึงนโยบายเกี่ยวกับบุคลากร นอกจากนี้ค่านิยมจะเป็นการบอกว่าการกระทำควรเอาใจใส่เรื่องใดมากที่สุด และยังชี้ว่าบุคลากรจะก้าวไกลในองค์กรนั้นได้อย่างไร กล่าวโดยสรุป ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกคือ 1) ผู้บริหารและคนอื่นๆ ทั้งองค์กรจะให้ความมั่นใจเป็นพิเศษในค่านิยม ซึ่งขึ้นอยู่กับว่า ค่านิยมเรื่องใดถูกยึดถือว่ามีลำดับความสำคัญมากน้อยเท่าใดในองค์กร 2) ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปจะต้องตัดสินใจได้ดีเพราะมีค่านิยมเป็นเครื่องชี้แนะ 3) บุคลากรจะทำงานหนักเพิ่มขึ้นเพราะต้องการอุทิศตนให้กับความเชื่อที่มีร่วมกัน ดังนั้นการหล่อหลอมค่านิยมจะเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน (กรีซ สืบสนธิ์, 2538; วรนาถ แสงมณี, 2544)

2. ปทัสถาน (Norm)

ปทัสถาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรประพฤติปฏิบัติกัน เป็นความคาดหวังร่วมกันของกลุ่มเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นกฎที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งใช้ควบคุมพฤติกรรม และเป็นการกำหนดพฤติกรรม

ตัวอย่างการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปทัสถานได้แก่ ความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน วิธีการทำงาน ระดับความเหมาะสมของงานและรูปแบบที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

กระบวนการในการพัฒนาและสื่อสารปทัสถาน มี 3 ขั้นตอนคือ

1. ต้องมีการกำหนดปทัสถานและถ่ายทอดออกไป
2. กลุ่มต้องสามารถควบคุมและวินิจัยได้ว่าปทัสถานนั้นได้รับการปฏิบัติตาม
3. กลุ่มต้องสามารถให้รางวัลตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติตามและลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม

ปทัสถาน

3. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้าง หมายถึง การจัดระบบระเบียบของทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นส่วนๆ โดยมีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในสถาบัน

Chaffee และ Tierney (1988) อธิบายว่า โครงสร้างหมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรจะทำงานได้สำเร็จ ประกอบด้วยแผนงาน วิธีการงบประมาณ กลไก การบริหาร การตัดสินใจ การวางแผนระยะยาว การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน บทบาทหน้าที่ของปัจเจกชนที่กำหนดโดยเส้นทางการสื่อสารและสารสนเทศ สิ่งที่สำคัญมากในมิตินี้คือ การตัดสินใจและบทบาทภาวะผู้นำ

ชงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายของคำว่า “โครงสร้างองค์กร” ดังนี้ “วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคนรวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้”

โครงสร้างขององค์กรแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไป เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งล้วนมีโครงสร้างที่เป็นของตนเองเฉพาะตัว โครงสร้างขององค์กรหนึ่ง จะเหมาะสมกับบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น แต่ถ้านำไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่งอาจจะไม่เกิดผลสำเร็จก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนประกอบหลักเช่นความเป็นระเบียบแบบแผน ความซับซ้อน หน้าที่ของส่วนงานต่างๆ ก็ยังคงเป็นสิ่งที่องค์กรหลายแห่งยังมีโครงสร้างคล้ายคลึงร่วมกันอยู่ การที่องค์กรใดจะมีโครงสร้างแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารต้องการให้โครงสร้างดังกล่าวมีความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานอย่างไร (วรนาถ แสงมณี, 2544)

โครงสร้างขององค์กรแสดงให้เห็นถึงสายงานการบริหาร ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะโครงสร้างที่ดีจะแสดง

1. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การติดต่อสื่อสาร การประสานงานภายในองค์กรระหว่างหน่วยงาน
3. กำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงแต่ละระดับลดหลั่นลงไป
4. ความสมดุลของงาน การแบ่งส่วนงานอย่างเหมาะสม (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์,

2542)

4. สภาพแวดล้อม (Environment)

Chaffee และ Tierney (1988) อธิบายสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง บริบทของวัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมนั้น นับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ไม่อาจแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ องค์การทุกองค์การต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมอ ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ต่างก็เป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ และจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การไม่โดยตรงก็โดยอ้อมเสมอ การที่องค์การจะอยู่รอดและเติบโตได้ตามที่ตั้งใจไว้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องตรงตามเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ซงชัย สันติวงษ์, 2539) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การและเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (กรีซ สืบสนธิ์, 2538)

ประเภทของสภาพแวดล้อม

Robbins (1987) ได้จำแนกประเภทของสภาพแวดล้อมไว้อย่างกว้าง ๆ 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การในระยะยาว ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง สถาบันกฎหมาย สถาบันสังคม องค์ประกอบและการกระจายของประชากร ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวัฒนธรรมประจำชาติ (Harrison, 1987)

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ผู้สนับสนุน ลูกค้า ตลาด คู่แข่งขัน เป็นต้น (Harrison, 1987)

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) แบ่งสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งเป็น

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อองค์การ ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม เช่น โครงสร้างทางประชากร อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของประชาชน

1.2 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยี เครื่องจักรกลอุตสาหกรรมและการจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างทางรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการจ้างงาน

1.4 ปัจจัยด้านการเมือง เช่น นโยบายของพรรคการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล

1.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวงและระเบียบวิธีปฏิบัติทางการบริหาร

2. สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงทั้งต่อสังคมส่วนรวมและคนกลุ่มน้อย ลักษณะของกลุ่มผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน ลักษณะความพร้อมในการปฏิบัติการในภาวะปัจจุบันในแง่กายภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง

2.2 ด้านความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการและความพร้อมในการให้บริการ รวมทั้งทัศนคติของประชาชนต่อการดำเนินงานขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร

2. ด้านบุคคล เช่น การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและเลือกสรร การบรรจุและแต่งตั้ง การฝึกอบรม การบำเหน็จความชอบ

3. ด้านการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ การวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยี

4. ด้านการเงิน เช่น งบประมาณ ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. ด้านการส่งเสริมและเผยแพร่ เช่น การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ การบริการ ผู้บริหารที่เก่งต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายนอก จึงจะสามารถสร้างความพร้อม กำหนดทิศทางและบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ถูกต้องในระยะ 10 ปีข้างหน้า จะมีการใช้ยุทธศาสตร์การดำเนินกิจการแบบใหม่มากมายหลายอย่าง และเปลี่ยนรูปไปจากอดีต เช่น เลิกแข่งกิจการ เลิกการห้าห้ากัน หันมาร่วมมือและแบ่งตลาดกัน รวมถึงการใช้แนวคิด Outsourcing ซึ่งหมายถึง การให้ผู้อื่นทำไปดำเนินการภายใต้การกำกับควบคุม

ผู้นำในทศวรรษหน้า จำต้องเพิ่มทักษะการบริหารและการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งโดยการติดต่อสื่อสาร และใช้บริการผ่านระบบเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่จำกัด พรอมแดน การดำเนินงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

5. ภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานได้เป็นอย่างมาก

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะของผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ (Bennis, 1959 อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541)

Jaco (1982) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติในแง่ของกระบวนการก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติได้แก่ ลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำคือความสามารถในการโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ และความเต็มอกเต็มใจนั้นก็มาจากการที่ผู้อื่นเหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ การสมัครสมานสามัคคี (Integrity) และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) เพราะถ้าไม่มีอย่างแรกก็จะมีใครฟังได้และถ้าไม่มีอย่างหลังก็จะมีใครเดินตามหลังเรา

เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้น จะเห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มนำ ชักนำ เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทักษะที่จำเป็นของผู้นำ

Hickman และ Silva (1984) ได้เสนอทักษะที่จำเป็น 6 ประการในการบริหารองค์การ ในอนาคตที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

1. มีการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง (Creative Insight) ผู้นำต้องตั้งคำถามให้ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องในอนาคตได้

2. มีความไวต่อความรู้สึก (Sensitivity) ผู้นำต้องเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์ธรรมชาติของมนุษย์ ระดับความไวที่จะเรียนรู้ และทำงานร่วมกับผู้อื่น มี 5 ประการคือ ความสะดวกสบายและความมั่นคง (Security) มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (Belonging) ยอมรับนับถือ (Recognition) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสำนึกในสิ่งที่มีความฝัน (Self – actualization)

3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องพยากรณ์คาดการณ์อนาคตโดยตั้งอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสร้างอนาคตที่ชัดเจน จากนั้นก็กำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมเพื่อให้บรรลุซึ่ง

วิสัยทัศน์ดังกล่าว การสร้างวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารยุคใหม่มี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ขั้นตอนที่สอง การกระตุ้นให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขั้นตอนที่สาม การสร้างภาพอนาคตโดยการกำหนดความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ซึ่งวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมไปสู่กลยุทธ์และวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตต่อไป

4. มีความสามารถรอบตัว (Versatility) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องมีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสเตรียมพร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการรู้จักปรับตัวเพื่อไปสู่อำนาจที่องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด การตระหนักในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก กำหนดออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคต และวาดภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นทักษะที่ผู้นำสามารถสร้างได้

5. มีจุดเน้น (Focus) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ กระบวนการที่สำคัญคือ การตระหนักในเรื่องจุดเน้นในเรื่องใดบ้าง ผลของความสำคัญอยู่ที่อะไรเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนมากที่สุดที่จะกระทำก่อนการนำไปสู่การปฏิบัติ ทำได้โดยกำหนดความหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร กำหนดบุคคล ทักษะ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงานและการจัดองค์กร กำหนดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. มีความอดทน (Patience) เป็นทักษะที่ผู้นำต้องรู้จักคอยโอกาสเพื่อให้มีการปฏิบัติสู่ความสำเร็จ ความอดทนนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ และนำมาสู่การสร้างอำนาจบารมี ผู้นำต้องเพิ่มความอดทนมากขึ้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคนาน้อยเพียงใดก็ตาม การทำให้มีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเรื่องยาก แต่ต้องพยายามส่งเสริมและสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดขึ้นให้ได้

Bennis (1991) กล่าวว่า ไร้วัว องค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจจะเด่นชัดใน 4 หัวข้อ คือ

1. บุคคลรู้สึกถึงความสำคัญที่ที่มีการมอบอำนาจ บุคคลจะรู้สึกว่า สิ่งที่พวกเขาทำมีความหมายและสำคัญ

2. การเรียนรู้และความสามารถ ผู้นำจะให้คุณค่ากับการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญ ผู้นำจะให้ความชัดเจนว่า ไม่มีความล้มเหลว มีแต่ความผิดที่ให้อายุย้อนกลับแก่เรา และบอกเราถึงสิ่งที่ต้องทำต่อไป

3. ผู้คนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ที่ใดมีความเป็นผู้นำ ที่นั่นจะมีทีม ครอบครัวและความสามัคคี

4. งานเป็นเรื่องน่าตื่นเต้น ที่ใดมีผู้นำ งานจะน่าสนใจ ทำท่าย หลงใหล และน่าสนใจ

ตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Nanus (1992) ได้เสนอตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setter) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ตลอดจนกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการกำหนดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้นำที่กระตุ้นและเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ คาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งในเรื่องของการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า

3. ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรอง อธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้สร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกโดยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร

4. ผู้สอน (Coach) เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่สร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ มีจุดยืน หลักการ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้การยอมรับซึ่งกันและกันให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกันช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้พัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ฝันไว้

คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีลักษณะและหน้าที่ที่แตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้แก่บริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศและในประเทศไทย พบว่า คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรมี มี 8 ประการ คือ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2544)

1. การให้ความสำคัญแก่กระบวนการและผลได้ (Outcome) อย่างเท่าเทียมกัน
2. กล้าเสี่ยง ไม่หวาดกลัวต่อความล้มเหลวจนเกินไป
3. รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

4. ไม่ยอมจำนนต่อข้อเรียกร้องที่แม้จะชอบด้วยกฎหมาย แต่ดำเนินการด้วยการสร้างแรงกดดัน
5. สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย
6. จัดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วยที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
7. ให้ความสำคัญในวัฒนธรรมขององค์กร
8. พยายามดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งของโอกาส

คุณลักษณะของอธิการบดี

มีบทความและงานวิจัยที่กล่าวถึงคุณลักษณะของอธิการบดีไว้ ดังนี้

อธิการบดีต้องสามารถโน้มนำ ชักจูงบุคคลอื่น ชอบประนีประนอม ในประเด็นสำคัญ ๆ ต้องตระหนักว่าความสำเร็จในการบริหารงานนั้นต้องมีความรับผิดชอบ มีพลังในการทำงาน ความสม่ำเสมอของเส้นทาง ก้าวที่จะใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการมอบอำนาจหน้าที่ มีอารมณ์ดีและมีอารมณ์ขัน ริเริ่มสิ่งใหม่ในสังคม มีความยุติธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตัดสินใจแน่วแน่ กล้าแสดงออก แบ่งปันชื่อเสียงและความสำเร็จร่วมกับผู้อื่น ยอมรับความผิดพลาด รู้จักให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น อดทนต่อความขัดข้อง (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535)

พันธุศักดิ์ พลสารัมย์ (2544) ได้สรุปบทบาทของอธิการบดีในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายไว้ ดังนี้

1. ผู้มองอนาคต (Future Agent) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล
2. ผู้นำทีมงาน (Team Leader) การดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากคนทุกกลุ่ม
3. ผู้ประสานงาน (Coalition Builder) อธิการบดีต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก
4. ผู้จัดการงานวิชาการ (Knowledge Executive) มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางวิชาการ มีภารกิจในการผลิตความรู้และเผยแพร่ความรู้ อธิการบดีจึงต้องมีบทบาทในการจัดการให้เกิดการผลิตผลงานวิชาการและการเผยแพร่ความรู้
5. เจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) อธิการบดีมีบทบาทในฐานะเจ้าของกิจการบริหารงานโดยใช้แนวคิดทางธุรกิจ คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ ระบบตลาด และการลงทุน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Smith (2000) ศึกษาวิจัยพบว่า อธิการบดีต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถสร้างและจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ สามารถบริหารความขัดแย้ง สื่อสารชัดเจน มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบสูง ยืดหยุ่น เชื้อมั่นสูง บริหารการเงินได้ดี มีความรอบรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทุกด้าน ได้แก่ งานวิชาการ วัฒนธรรม สังคม การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและระบบโครงสร้าง

คุณลักษณะของคณบดี

คณบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสูงในการบริหารงานภายในคณะให้มีความก้าวหน้าตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คณบดีต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางการบริหารระดับสูงด้านการวางแผน การจัดการและเทคนิคต่างๆ ของการเป็นผู้นำ ดังนั้น คณบดีจึงมีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ

1. ทางกาย ได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ทางสังคม ได้แก่ การยอมรับจากสังคมภายในและภายนอก คณะวิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ ความน่าไว้วางใจด้านภูมิหลังการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
3. ทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ความมุ่งมั่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสดงตนเป็นแบบอย่างและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความวิริยะอุตสาหะและอดทน
4. ส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ปัญหา มีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2544)

Morris (1981) กล่าวถึง คุณลักษณะของคณบดีไว้ว่า ต้องมีความเป็นนักวิชาการสูง รอบรู้ในสาขาวิชาที่ดูแล รักการศึกษาค้นคว้า ทันสมัย มีความสามารถในการบริหารและประสานงาน ปรับตัวเข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยได้ดี เข้มแข็ง อดทน มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร แผนการเปิดการเรียนการสอนและโครงการด้านวิชาการเป็นอย่างดี

คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจปัญหาและแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ สามารถปรับตัวและบริหารตามสถานการณ์ สามารถกำหนดเป้าหมายของภาควิชาและดำเนินการไปสู่เป้าหมาย รู้ขอบเขตอำนาจของตน สามารถดำเนินการตามนโยบายได้คล่องตัวและสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับอาจารย์ได้อย่างเหมาะสม

ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่

มีบทบาทของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ ที่น่าสนใจดังนี้

ผู้นำการศึกษายุคใหม่ “หัวใจปฏิรูป”

ชนิตา รัชย์พลเมือง (2547) กล่าวว่า ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในชุมชน คือ การมีผู้นำที่ดี ทำสิ่งที่ถูกต้อง (do the right thing) ผู้นำการศึกษาจึงเป็น “หัวใจ” หรือคุณเจสำคัญของการปฏิรูปและหัวใจ ของการกระทำพันธกิจดังกล่าวให้สำเร็จได้แก่

หัวใจของการทำหน้าที่ “ภาคการศึกษา” ผู้นำการศึกษาทั้งที่อยู่ในภาครัฐและภาคประชาชน ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ย่อมมีหน้าที่เบื้องต้นแรกในการทำความเข้าใจ “หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา” และเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจหลักการและเจตนารมณ์ดังกล่าว เรียนรู้ “สิทธิ” และ “หน้าที่” ทางการศึกษาทั้งที่เป็นของประชาชน ชุมชนและองค์กรต่างๆ ซึ่งได้รับการรับรองไว้ในกฎหมาย และสนใจเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านการบริหาร

หัวใจของการทำหน้าที่ “ภาคการพัฒนา” ผู้นำจะต้องรู้จักนำกลไกด้านการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมาชิกในด้านองค์ความรู้ ทักษะด้านวิชาการ การประกอบอาชีพ การเมืองการปกครอง สร้างสติและจิตสำนึกให้ชุมชน สร้างความตระหนักในคุณค่าของท้องถิ่น สร้างโอกาสให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อให้สมาชิกมีความมั่นคงในชีวิต เกิดความรัก ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย ตลอดจนเกิดความเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนา

หัวใจของการทำหน้าที่ “ผู้นำต้นแบบ” ผู้นำต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาตนให้มี “หัวใจปฏิรูป” โดยเปลี่ยนวิธีคิดวิธีปฏิบัติแบบเดิม เลิกคิดว่า ภารกิจด้านการศึกษาไม่เกี่ยวข้องกับตน แต่ให้คิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยแสวงหาความรู้ ทักษะ วิธีทางในการเพิ่มขีดความสามารถของตนเพื่อเป็น “ต้นแบบ” ในการชี้นำ สานต่อ สร้างสติและจิตสำนึกสาธารณะโดยการเป็นผู้จัด (Organizer) ผู้ประสาน (Facilitator) หรือผู้สร้างเครือข่าย (Network Builder)

โดยสรุปผู้นำการศึกษายุคใหม่ มีพันธกิจในการสร้าง “มนุษย์ที่สมบูรณ์” และสร้าง “สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน” ซึ่งงานดังกล่าวจะสำเร็จได้ เมื่อผู้นำตระหนักถึงความสำคัญ ความรับผิดชอบและการพัฒนาตนเองให้พร้อมที่เป็นผู้นำของการปฏิรูป

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน

ไพฑูรย์ สีนสารัตน์ (2547) กล่าวถึงสังคมปัจจุบันว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ที่เห็นชัดเจนคือ การแข่งขันทำให้ทุกส่วนของสังคมไม่อยู่นิ่งมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การบริหารและการดำเนินงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่การแสวงหาทิศทางหรือ

ทางเลือกของตนเองขึ้นมา การบริหารในอนาคตจึงเป็นการบริหารสาระและกระบวนการพร้อมกัน
ไป ผู้บริหารในลักษณะและทักษะใหม่จึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ต้องมีความสามารถ
มีทักษะในการบริหารและต้องเป็นผู้นำทางความคิดด้วย บทบาทและงานของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มี
ดังนี้

1. รู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างดี ผู้นำต้องมององค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจ
และเห็นการเปลี่ยนแปลง รู้ว่าองค์กรจะเคลื่อนไปทางไหน รวมทั้งเห็นปัญหาอย่างลึกซึ้งและ
เชื่อมโยง

2. การกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กร เป็นภาระหลักและสำคัญของผู้นำที่เกิด
จากการเข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่และมองออกว่าอนาคตควรจะเป็นอย่างไร แล้วจัดบทบาทให้
องค์กรว่าควรจะเป็นในตำแหน่งไหนในสังคมทั่วไปและสังคมของการศึกษา

3. ขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยน การขยายวิสัยทัศน์ทำได้หลายรูปแบบทั้ง
พูด เขียน อภิปราย ถกเถียง ประชุม สัมมนา เมื่อเผยแพร่แล้วก็ฟังอย่างตั้งใจว่าคนอื่นคิดอย่างไร
ปรับให้เหมาะสม เป็นไปได้ เห็นพร้อมกันในระดับใหญ่ๆ เพื่อความร่วมมือที่ดี

4. ให้คนอื่นช่วยทำ งานใหญ่ไม่อาจสำเร็จได้ด้วยคนเดียว แม้งานเล็กถ้าทำหลายคนก็
น่าจะได้ผลดีกว่า ผู้นำต้องสื่อให้ชัดเจนถึงทิศทางที่เราต้องการจะเดินไป เป้าหมายที่คาดหวัง ต้องรู้
ชัดว่าจะทำอะไรและอย่างไร

5. เริ่มให้สำเร็จเล็กๆ ก่อน โดยกระจายอำนาจในลักษณะของการกระจายทีม ผู้นำที่
ฉลาดควรคาดหวังความสำเร็จเป็นบางเรื่องก่อนและควรพอใจและภูมิใจกับสิ่งนั้นก่อน แล้วจึงให้
สมาชิกพอใจด้วยพร้อมกันไป

6. ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้งานเดิน
ไปด้วยดี การจะได้ใจจากคนอื่นคือ การให้ใจแก่คนอื่น ๆ ด้วยการให้กำลังใจ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานว่า
เป็นอย่างไร มีสุขมีทุกข์อะไร ทำอะไรได้แค่ไหน มีปัญหาเรื่องงานอะไรบ้าง โดยใช้เทคนิคการ
บริหารที่เรียกว่า Walking Around คือ การเดินไปคุย ไปถามจะทำให้งานสำเร็จได้ง่าย

7. บันทึกงานไว้ ก่อนบันทึกควรตรวจสอบดูก่อนว่า เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
หรือไม่ เพื่อจะได้ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง หรือปรับทิศทางเสียใหม่ เมื่อบันทึกแล้วควรมีการ
เผยแพร่ออกไปให้มีการรับรู้เข้าใจและถกเถียง อภิปรายกัน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา
ให้ดีขึ้นต่อไป

การบริหารเชิงวิสัยทัศน์ เป็นการบริหารเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สัมฤทธิ์ผล เป็น
การเปลี่ยนสภาพการณ์ให้ได้ตามสถานการณ์ ผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และ
กำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้บริหารในเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อม
กันไป

การเตรียมตัวเข้าสู่ผู้นำในลักษณะนี้ ผู้นำต้องรู้จักพัฒนาวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้ด้วยตนเอง ผู้นำลักษณะนี้ต้องเป็นตัวของตัวเอง ต้องมีความคิดของตนเอง ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ตนเองบริหาร ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ

ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน

พรชูลี อาชาวำรุง (2547) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นปกติวิสัย ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่านและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ แบบขาดตอน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งเดียวอย่างกะทันหันหันจากอดีตที่มีมาอย่างยาวนานและมั่นคงไปสู่จุดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยกำกับรัฐ เป็นต้น ประการที่สอง ค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง คือ การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย เป็นชุดในระยะเวลาอันสั้นซึ่งมีประโยชน์ เพราะสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ไม่กระทบกระทั่งต่ออารมณ์หรือความรู้สึกของผู้คน ไม่ก่อให้เกิดแรงต้านอย่างมากมายและน่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และยังช่วยให้สถาบันการศึกษาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย ผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนผ่านจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเองก่อนที่จะขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยทำให้ทุกหน่วยงานทุกผู้คนในสถาบันมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติด สามารถก้าวกระโดดออกนอกกรอบ ผู้บริหารจะต้องประเมินผลอย่างต่อเนื่องและติดตามผลงานการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก รวมถึงให้จุดยืนที่เหมาะสมและมีความหมายต่อประชาคมในสถาบันของตน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้การบริหารสถาบันสู่ความเป็นเลิศได้โดยเฉพาะในปัจจุบัน การบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนจากระบบราชการ (Bureaucracy) ไปสู่ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มากขึ้น ความจำเป็นที่จะได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงมีมากขึ้นเพราะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะยุ่งยากมากขึ้น มีการแข่งขันมากขึ้นและมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอนมากขึ้น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2541)

6. กลยุทธ์ (Strategy)

ความหมายของ “กลยุทธ์”

Chandler (1962) นักวิชาการด้านกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการ และการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้แล้ว

ความหมายของกลยุทธ์ได้ขยายกว้างขึ้น โดยคลุมถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอื่นๆ และนโยบายที่สำคัญต่างๆ แผนงาน

หลักและแผนงานอื่นๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (McCarthy, D.J., Minichiello, R. J., and Curran, J.R., 1987)

ชงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่า วัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จแน่

Certo และ Peter (1991) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Mintzberg (1994) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการในอนาคต 2) รูปแบบของพฤติกรรม 3) การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน 4) ทักษะที่เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์การและคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์การ 5) กลวิธีสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2538)

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงาน วิธีการ ที่ใช้เป็นทิศทางและแนวทางในการดำเนินการตามภารกิจบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ข้อดีของการจัดทำกลยุทธ์

1. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมีโอกาสพิจารณาได้กว้างกว่า มีความลึกซึ้งและมีการวิเคราะห์ในระดับที่สำคัญที่เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง
2. เอื้ออำนวยให้มีทิศทางของส่วนรวมสำหรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะเป็เครื่องนำทางสำหรับผู้ร่วมงานด้วย
3. การเปิดเผยหรือบอกกล่าวกลยุทธ์แก่สาธารณชนจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างมากในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process)

กระบวนการกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอนคือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ซึ่งทั้งหมดเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูง และเป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย (Quinn, Mintzberg และ James, 1988)

ส่วนประกอบของกระบวนการกลยุทธ์

กระบวนการกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาหรือจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อจะประเมินกำลังความสามารถสำหรับดำเนินการต่อไป

1.2 การวิเคราะห์และเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก และปัญหาอันอาจเกิดขึ้นที่องค์กรควรรับทราบไว้ล่วงหน้า

1.3 การพิจารณาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม หรือเป้าหมายส่วนบุคคลของกลุ่มบุคคล หรือตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง

1.4 การพิจารณากำหนดภาพพจน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบที่พึงจะต้องมีต่อสังคม

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องอาศัยความร่วมมืออย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับกลางและระดับที่อยู่ต่ำลงไปมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ สิ่งนี้จำเป็นสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์คือ

2.1 การจัดกลุ่มงานหรือจัดองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินการจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับกันว่ากลยุทธ์หนึ่งทีพัฒนาขึ้นมาแล้วนั้นจะต้องมีโครงสร้างขึ้นมารองรับเพื่อเอื้ออำนวยให้กลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินการได้จนสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การจัดระบบข่าวสารข้อมูล ระบบข้อมูลสำหรับส่วนรวมทั้งหมดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์กรและสมาชิกขององค์กรสามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยสะดวก

2.3 การควบคุม มีความสำคัญคือ 1) เพื่อที่จะแจ้งให้ผู้บริหารได้ทราบว่าสิ่งต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และแผนงานต่างๆ เพียงใด

2) เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการกระตุ้นหรือจูงใจสมาชิกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะให้งานนั้นดำเนินต่อไปด้วยดี ฝ่ายบริหารจะใช้การควบคุมนี้สำหรับทบทวนผลงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแผน หรือตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ก็ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

Certo และ Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ พิจารณาจากพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ คือ พิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. การควบคุมกลยุทธ์ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการดำเนินการ

4. บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏคือ “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายการและส่งเสริมวิทยฐานะครู (พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538) ต่อมาได้มีการยกเลิกพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แทน ซึ่งในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้ ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตรายการและส่งเสริมวิทยฐานะครู การที่กฎหมายกำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติหน้าที่ “เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” นับว่าเป็นจุดเด่นของสถาบัน เพราะเปิดโอกาสให้สามารถทำงานเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสิ่งที่ชาวราชภัฏ ซึ่งแปลว่า “คนของพระราชภา” รู้สึกภาคภูมิใจ

ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่งในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการสังเคราะห์พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งที่เป็นโอกาสและเป็นภัยอุปสรรค ได้แก่

1. การปฏิรูปการศึกษา ส่งผลกระทบทั้งด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โดยภาพรวมจะเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนา แต่ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปรับตัว เร่งพัฒนาบทบาทภารกิจ

โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษามีการวางระบบกลไกให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีการแข่งขันกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของสถาบัน ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นภัยคุกคามที่สำคัญ หากมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปฏิรูปตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลง

2. การปฏิรูประบบราชการและการเมืองการปกครอง การกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น เป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะพัฒนาบทบาทของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สำหรับผลกระทบในเชิงภัยอุปสรรคคือ ชุมชนท้องถิ่นอาจตระหนกและเรียกร้องสิทธิมากขึ้นและมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจถูกตรวจสอบจากประชาชน องค์กรของสังคม ชุมชนและการเมือง นอกจากนี้ การปฏิรูประบบราชการ ยังเอื้อให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการและวัฒนธรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และเป็นองค์กรการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปฏิรูปตนเอง จะส่งผลให้ภาพพจน์เสื่อมถอย ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสังคมและได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและท้องถิ่นลดลงไปด้วย

3. สถานะการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การเงิน การคลังของประเทศ ตามแนวทางการพัฒนาใหม่ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยเฉพาะเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในท้องถิ่นต่างๆ ฯลฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีโอกาสสูงในการสร้างบทบาทการจัดการศึกษา การวิจัยให้ตอบสนองต่อปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นได้

4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏจัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ เป็นการให้โอกาสทางการศึกษา เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยได้ตนเองและเอื้อต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้จำนวนมาก ในภาวะที่มีคณาจารย์จำกัด เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ผลการสังเคราะห์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

จุดแข็ง

1.1 ส่วนใหญ่มีความรู้ ประสบการณ์สูง คำนึงเกี่ยวกับการทำงานในท้องถิ่น

1.2 มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ ดูแลนักศึกษาค่อนข้างใกล้ชิดมากกว่าอาจารย์

มหาวิทยาลัยทั่วไป

1.3 มีคุณธรรม มีความรักดีต่อสถาบัน อยู่ในวัยทำงาน มีพลังในการทำงาน

จุดอ่อน

1.1 ขาดแคลนทั้งผู้สอนและสายสนับสนุน ทำให้มีภาระงานสูง ไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ทำวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการ

1.2 คุณวุฒิของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาและมีตำแหน่งทาง วิชาการน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป

1.3 อาจารย์บางส่วนยังมีแนวคิด ทักษะคิด แนวปฏิบัติไม่เอื้อต่อการปฏิรูปสถาบัน เช่น ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ไม่เรียนรู้และตามไม่ทัน

เทคโนโลยี ฯลฯ

2. ด้านนักศึกษา

จุดแข็ง

2.1 ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากชนบท ครอบครัวยากจนได้ค่อนข้างต่ำ นับเป็นการช่วยลดช่องว่าง ความไม่เสมอภาคในสังคม

2.2 ช่วยสร้างผู้นำให้ท้องถิ่น ชุมชน โยงไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ

3. ด้านการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น

จุดแข็ง

3.1 ผู้เรียนได้ใช้ชีวิตอยู่ใกล้ครอบครัว ไม่เกิดปัญหาสังคมตามมา

3.2 เอื้อให้นักศึกษา คณาจารย์เข้าไปเรียนรู้ ศึกษา วิจัยร่วมกับท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาบัณฑิต คณาจารย์ เกิดองค์ความรู้จากภูมิปัญญาไทย นำไปสู่การพึ่งตนเองทางความรู้ เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ

4. ด้านการจัดการศึกษา

จุดแข็ง

4.1 มีระบบ วิธีการรับนักศึกษาที่หลากหลาย และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือก

4.2 จัดการศึกษาหลายระบบ รูปแบบ ทั้งระบบปกติและภาคนอกเวลา

4.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและค่าใช้จ่ายส่วนตัวต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่

4.4 มีการเปิดโปรแกรมวิชาหลากหลายกว่า 100 โปรแกรม

4.5 นักศึกษาใกล้ชิดกับอาจารย์จึงมีโอกาสได้รับความช่วยเหลือจนสำเร็จการศึกษา

จุดอ่อน

4.1 หลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏคล้ายคลึงไม่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ทำให้การจัดการศึกษาไม่สัมพันธ์กับปัญหา ความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น

4.2 หลักสูตรปัจจุบันบางหลักสูตรไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ผลผลิต และไม่สอดคล้องความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน

4.3 จำนวนนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี มีผลกระทบต่อคุณภาพ และมาตรฐาน เพราะทำให้อาจารย์มีภาระงานสูง และปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาไม่เพียงพอ

4.4 กระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยทั่วไปยังจำกัดอยู่ในห้องเรียนที่ครูเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้จากความรู้สากลที่สัมพันธ์กับท้องถิ่นน้อย

5. การวิจัย

จุดแข็ง

5.1 ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.2 คณาจารย์เริ่มสนใจศึกษาวิจัยท้องถิ่น โดยลงไปทำวิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมกับประชาชน ทำให้มีผลงานที่เป็นประโยชน์

จุดอ่อน

5.1 อาจารย์ทำวิจัยน้อย เพราะมีภาระงานสอนและงานอื่น ๆ สูง

5.2 งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นโครงการเล็ก ๆ ตอบปัญหาได้ในขอบเขตจำกัด

5.3 เป็นงานวิจัยตามความสนใจของผู้วิจัยมากกว่าเป็นความต้องการของท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้รับการเผยแพร่และถูกนำไปใช้น้อย

6. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จุดแข็ง

ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ทำให้มีบทบาทได้รับการยอมรับจากจังหวัดสูงขึ้น

จุดอ่อน

6.1 ดำเนินการกิจกรรมนี้ในลักษณะงานประจำ ขาดความเป็นวิชาการและการสร้างองค์ความรู้

6.2 ไม่บูรณาการกิจกรรมนี้เข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและภารกิจอื่น ๆ จึงดูเหมือนเป็นภารกิจอื่น ๆ จึงดูเหมือนเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

6.3 เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง งานจึงไม่ต่อเนื่องและไม่ได้สานงานที่ดีต่อ

7. การบริหารจัดการสถาบัน

จุดแข็ง

7.1 เป็นสถาบันที่มีขนาดเล็ก มีอำนาจบริหารจัดการตนเองระดับหนึ่ง ทำให้การบริหารคล่องตัวขึ้น มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย

7.2 มีการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ทำให้สามารถจัดการศึกษาสนองความต้องการของท้องถิ่นได้จำนวนมาก

7.3 มีระบบเครือข่าย สามารถระดมคนเก่งมาร่วมคิดค้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิด แก้ปัญหาพัฒนาาร่วมกัน

7.4 มีการประสานความร่วมมือกับสถาบัน องค์กรในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และ ต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาอาจารย์ เป็นต้น

7.5 มีทรัพย์สิน พื้นที่จำนวนมาก สามารถขยายงาน และบริหารจัดการให้เกิดรายได้ นำมาพัฒนาสถาบันได้

7.6 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเชื่อมต่อทุกส่วนของสถาบัน เข้าถึงระบบเครือข่าย Internet และมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้พัฒนางานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

จุดอ่อน

7.1 มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยมาก เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย การพัฒนางาน จึงไม่ต่อเนื่อง

7.2 บางแห่งยังไม่ได้นำระบบการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร น้อย ไม่มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่มีการเตรียมการพัฒนา ผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

7.3 บุคลากรไม่มีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาสถาบันร่วมกัน

7.4 มีการแบ่งหน่วยงานภายในมาก แต่บุคลากรน้อย ทำให้การบริหารจัดการไม่มี ประสิทธิภาพ

ภาพทิศทางและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม

จากการที่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ได้ทำการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์การพัฒนาสถาบันในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ทำให้เห็นภาพทิศทางและ แนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สำคัญในภาพรวม 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยดำเนินพันธกิจบน หลักการดังนี้

1.1 พัฒนาคคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยบูรณาการการเรียนการสอนกับการวิจัย ให้สัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น

1.2 สร้าง/พัฒนาองค์ความรู้ โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้สากล เพื่อ นำไปใช้แก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่น นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป

1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยเน้นแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและ เครือข่ายการเรียนรู้ชุมชน

1.4 พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

1.5 พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตอบสนองชุมชนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน

2. พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนกลุ่มต่างๆ ได้เข้าถึงการอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันด้วยการจัดการศึกษาในระบบ รูปแบบที่หลากหลายและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน

3. มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น ประเทศชาติ โดยนำรากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทยมาเป็นฐานการพัฒนาผสมผสานกับองค์ความรู้สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่น

4. เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

5. มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ผูกพันกับท้องถิ่นและมีสำนึกไทย

6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

เพื่อบรรลุทิศทางข้างต้น ได้มีการกำหนดแนวทางร่วมกันไว้ 4 ประการ คือ

6.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ให้แก่ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

6.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือโดยแสวงหาพันธมิตรทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพ มาตรฐานการดำเนินพันธกิจทุกด้าน

6.3 สร้างการมีส่วนร่วม โดยให้ท้องถิ่น ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการดำเนินพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

6.4 ใช้การบูรณาการ โดยบูรณาการการดำเนินพันธกิจทุกด้านให้เอื้อต่อกัน บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทย เข้ากับภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาพัฒนาสถาบันและท้องถิ่นและบูรณาการการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบอุดมศึกษาไทย มีปรัชญามุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เพื่อลดช่องว่าง เสริมสร้างคุณภาพการพัฒนาสังคมไทย ด้วยปรัชญาข้างต้นและด้วยบริบทที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ที่ตั้งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศถึง 41 แห่ง ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้เอื้อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินภารกิจสอดคล้อง

ต่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นแล้วระดับหนึ่ง กล่าวคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีบทบาทในการเสริมสร้างโอกาส ความเสมอภาคทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้วยการจัดอุดมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคในรูปแบบที่เอื้อต่อคนทุกช่วงวัย ผู้ด้อยโอกาสและผู้พลาดโอกาส ในท้องถิ่นต่างๆ สามารถเข้าถึงบริการนี้ได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในท้องถิ่นห่างไกล ด้วยการผลิตครูไปทำหน้าที่ในท้องถิ่นเหล่านั้นและด้วยการพัฒนาครูจำนวนมากทั่วประเทศให้ได้ยกระดับวิทยฐานะและได้พัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ การดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏยังส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและการเมืองไทยอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ ความพยายามเพิ่มการรับนักศึกษาเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น ได้เอื้อให้ผู้ด้อยโอกาสได้พัฒนาตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีตน นำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ ต่อไป ในด้านการเมือง นับได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งผลิตผู้นำทางการเมืองที่สำคัญแห่งหนึ่ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจำนวนไม่น้อยมีพื้นฐานสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะส่วนใหญ่อยู่ใกล้ชิดและมีการศึกษาสูงกว่าคนท้องถิ่นโดยทั่วไป ทำให้ได้รับการยอมรับเป็นผู้นำ นอกจากนี้ การจัดอุดมศึกษาในท้องถิ่นที่มีขอบข่ายกว้างขวางได้เอื้อต่อคนในท้องถิ่นจำนวนมากให้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ อันเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน นอกจากนี้ การเป็นสถาบันผลิตครูและกำลังคนวิชาชีพต่างๆ มายาวนาน มีศิษย์เก่าจำนวนมากทำงานกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติและลึกลงไปถึงระดับชุมชน และมีจำนวนไม่น้อยที่มีฐานะบทบาทเป็นผู้นำท้องถิ่น ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชุมชนมายาวนาน จึงเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะสร้างเครือข่าย สร้างความรู้ ความเข้าใจในท้องถิ่น ส่งเสริมประชาสังคมให้เป็นพลังสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ได้กำหนดภารกิจไว้ 8 ประการ คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา การอนุรักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการองค์การ และในภารกิจเหล่านี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดพันธกิจ ที่จำต้องดำเนินการให้บรรลุผล ดังนี้

1. การจัดการศึกษา

งานแรกและงานหลักของสถาบันอุดมศึกษาคือการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจในการจัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษากับประชาชน เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีสำนึกไทย และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีทักษะกระบวนการเรียนรู้และความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ด้วย

การจัดการศึกษาหลากหลาย พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของท้องถิ่น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นชุมชนวิชาการ ที่สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการประกันคุณภาพการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ใช้ท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนารูปแบบวิธีการจัดการศึกษา และใช้กิจกรรมนักศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนานักศึกษา รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับปรุงระบบการรับนักศึกษาให้เกิดความเป็นธรรม

นอกจากพันธกิจด้านการจัดการศึกษาโดยภาพรวมข้างต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งได้กำหนดพันธกิจการจัดการศึกษาอย่างมีลักษณะเฉพาะ เป็นจุดเด่นแตกต่างไปจากสถาบันทั่วไป เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนองค์การปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ประกาศจะจัดการศึกษาที่เอื้อต่อผู้ด้อยโอกาสและเป็นการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กำหนดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ราชชนรินทร์และบ้านสมเด็จพระยาให้ความสำคัญสูงในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้โอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. การวิจัย

การวิจัยเป็นการบุกเบิกหาความรู้ใหม่อันเป็นบทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีพันธกิจในการวิจัย และเชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาสถาบันและท้องถิ่น โดยเน้นการศึกษา วิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ที่ประสานเข้ากับศาสตร์สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสม นำไปสู่การแก้ปัญหา พัฒนาสถาบัน ท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยจะสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมกับชุมชน ท้องถิ่นทำวิจัย จะพัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และจะเร่งพัฒนาขีดความสามารถการวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเผยแพร่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากการวิเคราะห์พันธกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้เห็นภาพพันธกิจด้านนี้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งมีทิศทางชัดเจน น่าสนใจ ดังตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ความสำคัญสูงกับวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมุ่งเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีการวางกลยุทธ์ที่จะพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจะเป็นศูนย์กลางการวิจัยของภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จะส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจะวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นต้น

3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน

การบริการทางวิชาการเป็นบทบาทที่สามของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับการสอนและการวิจัยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประการแรกคือ การนำวิชาการออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ประการที่สองคือ การสร้างประสบการณ์ให้บุคลากรและประการสุดท้ายคือ การเป็นแหล่งรายได้ (สุชาดา ชินะจิตร, 2540) การบริการทางวิชาการของสถาบันราชภัฏ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น พร้อมไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนานักศึกษา คณาจารย์และความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบัน เพื่อเป็นหลักฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันต่อไป โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยเป็นฐานการพัฒนาและให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบหลากหลาย สร้างเครือข่ายการทำงานและบูรณาการเข้ากับการกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการวิจัยและกระบวนการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่กำหนดพันธกิจด้านนี้คล้ายคลึงกัน และบางสถาบันมีแนวทางเฉพาะ เด่นชัด ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีเน้นการให้บริการแก่องค์กร การปกครองส่วนท้องถิ่นและจะจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยเพื่อการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เน้นการพัฒนาองค์กรการให้บริการวิชาการ และส่งเสริมให้นักศึกษามีบทบาท ร่วมในการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีให้ความสำคัญต่อพันธกิจนี้เป็นลำดับสองรอง จากการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง เช่น พระนครศรีอยุธยา เชียงใหม่ อุดรดิตต์ ราไพพรรณี มหาสารคาม ภูเก็ต บูรณาการงานบริการวิชาการแก่ชุมชนไว้ในพันธกิจอื่นๆ โดยเฉพาะการวิจัย และการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กำหนดพันธกิจ การบริการวิชาการ และธุรกิจสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน

3. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจแก่นิสิตนักศึกษาและมีทัศนคติที่ดีต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนทำหน้าที่กลั่นกรอง สร้างความเป็นไทยและรักษาสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากล เพื่อให้สังคมไทยอยู่ได้อย่างมีระบบ (สุชาดา ชินะจิตร, 2540) บทบาททางวิชาการของมหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรมคือ การสร้างความรู้ ความสนใจที่จะทำให้เกิดสติปัญญาในการนำเอาวัฒนธรรมมาใช้

การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เป็นพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ กำหนดไว้เป็นพันธกิจโดยตรง ขณะที่บางมหาวิทยาลัยได้บูรณาการเข้าไว้กับการกิจอื่น

โดยภาพรวม ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยศึกษาวิจัย อนุรักษ์ ส่งเสริมและเผยแพร่ และบูรณาการศิลปะ วัฒนธรรมเข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและภารกิจต่างๆ ของสถาบัน เพื่อให้วัฒนธรรมเป็นต้นทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ให้นักศึกษาประชาชน สามารถเลือกสรรและบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมชาติไทย กับวัฒนธรรมสากล เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น ปลูกฝังสำนึกไทย ความรัก ผูกพัน ความภาคภูมิใจกับท้องถิ่น ให้กับนักศึกษา ประชาชน และส่งเสริมให้นวัตกรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและการพัฒนาท้องถิ่น

นอกจากพันธกิจภาพรวมข้างต้น พันธกิจนี้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งมีลักษณะเฉพาะ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเน้นสร้างสรรค์วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มุ่งศึกษา วิจัย ทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมล้านนามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางจะสร้างสรรค์สามัคคีธรรมในหมู่คณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ใช้มิติทางวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาและสงขลาจะบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไว้ในกระบวนการจัดการศึกษาและภารกิจอื่นของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนานักศึกษา เป็นต้น

5. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมิมีพันธกิจในการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยศึกษา นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยผสมผสานกับองค์ความรู้สากล พัฒนาเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสม ถ่ายทอดสู่ท้องถิ่น ชุมชน ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

6. การผลิตและพัฒนาครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นรากฐานเดิมที่มหาวิทยาลัยมีต้นทุนความเชี่ยวชาญ โดยร่วมกับโรงเรียน ท้องถิ่น ในการผลิต พัฒนาครูและวิชาชีพครู เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไปสู่เป้าหมาย

พันธกิจการผลิตและพัฒนาครูนี้ เป็นพันธกิจที่บางมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญสูง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ขณะที่บางมหาวิทยาลัยไม่กำหนดพันธกิจนี้ไว้โดยตรง แต่ได้รวมไว้ในการจัดการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี จันทเกษม สวนดุสิต เลย และที่น่าสนใจ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้ปรับทิศทางการผลิตครูจากเดิมที่ส่วนใหญ่ทำการผลิตครู มาเน้นที่การพัฒนาครูประจำการ เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาของท้องถิ่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ได้ระบุไว้ว่า “ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง”

โดยนัยของพระราชบัญญัติฯ ข้างต้น สถาบันผลิตครูจะต้องปฏิรูปทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการ และแนวทางการผลิตครูใหม่และการพัฒนาครูประจำการให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติฯ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้าสู่ความเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการปัจจุบัน โดยทุกสถาบันผลิตครูจะต้องดำเนินการทบทวนนโยบายเดียวกัน แต่มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของสถาบัน มีการกระจายอำนาจและการเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายและชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทรงคุณวุฒิ นักบริหารมืออาชีพ เข้ามาร่วมดำเนินการทบทวนในทุกขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการทบทวนอย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน

ในส่วนของการพัฒนาครูประจำการ ต้องปรับบทบาทสถาบันผลิตครูให้มีหน้าที่ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการในลักษณะสถาบันเครือข่ายของการพัฒนาครู ส่วนการผลิตครูใหม่ ซึ่งรวมถึงการผลิตคณาจารย์ใหม่ตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูง ให้เน้นการผลิตตามความต้องการในสาขาขาดแคลนและการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงขึ้นในระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งนี้ในส่วนของการปฏิรูปการผลิตครู คณาจารย์และการพัฒนาครูนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับสภาคณะบดีคณะครุศาสตร์ศึกษาแห่งประเทศไทย ได้เสนอนโยบายการปฏิรูปการผลิตครูและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. ปฏิรูประบบและกระบวนการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และสอดคล้องกับความต้องการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาใหม่เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถาบันผลิตครูจะต้องเร่งวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูงตามเกณฑ์ขององค์กรวิชาชีพ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความจำเป็นเร่งด่วนและความจำเป็นระยะยาว โดยสถาบันผลิตครูจะผลิตครูตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละสถาบัน

2. การปฏิรูประบบและกระบวนการพัฒนาครู จะต้องมีการปฏิรูประบบและกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้มีคุณภาพ ด้วยการปฏิรูปทั้งหลักสูตร การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาของครูที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของ

ผู้เรียนและจะต้องเร่งพัฒนาครูประจำการในรูปแบบที่หลากหลายให้สามารถปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

3. การปฏิรูปสถาบันผลิตครู เพื่อให้สถาบันผลิตครูมีความพร้อม มีความเข้มแข็ง และประสิทธิภาพสูงในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการตามแผนปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทสังคมความรู้ที่มีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร จึงจะต้องเร่งดำเนินการใน 4 เรื่อง คือ

3.1 เร่งพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ เพื่อให้คณาจารย์ของสถาบันผลิตครูมีคุณภาพ คุณวุฒิ และประมาณเพียงพอตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้

ดิเรก พรสีมาและคณะ (2540) เสนอว่า สถาบันผลิตครูจะต้องกำหนดภารกิจของคณาจารย์ในสถาบันให้ชัดเจน ทั้งการสอนและการบูรณาการภารกิจทุกด้านเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน นอกจากนี้จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนและกำกับดูแลให้คณาจารย์ทุกคนปฏิบัติตามภารกิจอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างจริงจังในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์และกำกับดูแลให้คณาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง

3.2 เร่งรัดการวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และพัฒนาผลิต ภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการจัดการศึกษา

3.3 เร่งปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารและการประกันคุณภาพสถาบันผลิตครู เพื่อให้สถาบันผลิตครูมีมาตรฐานร่วมหรือมาตรฐานกลางที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของสังคม และเชื่อมโยงกับสถานศึกษา

เรื่องการประกันคุณภาพสถาบันผลิตครูนั้น ดิเรก พรสีมาและคณะ(2541) ได้เสนอมาตรการไว้ว่า สถาบันผลิตครูจะต้องพัฒนาปัจจัยต่างๆ ในกระบวนการผลิตของตนให้ได้มาตรฐาน มีการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบมาตรฐานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอก เพื่อการรับรองมาตรฐานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

3.4 พัฒนาศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางครุศาสตร์ (Center of Excellence in Teacher Education) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการเฉพาะทางของสถาบันผลิตครูให้เป็นแหล่งผลิตบัณฑิตครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและเป็นแหล่งค้นคว้า วิจัย ทดลอง และสามารถรองรับภารกิจในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศและระดับนานาชาติ อีกทั้งยังเป็นการใช้

งบประมาณเพื่อการพัฒนาสถาบัน จึงเห็นสมควรที่จะจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การศึกษาขึ้นในสถาบันผลิตครูที่มีความชำนาญเฉพาะทางแต่ละแห่ง

7. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น เป็นพันธกิจที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏบางส่วน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาสารคาม อุตรธานี นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ กาญจนบุรี และนครปฐม ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อปัญหาวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศที่เกิดขึ้นในแทบทุกท้องถิ่น โดยบางมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ได้ผนวกการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไว้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจนี้ด้วย

8. การบริหารจัดการสถาบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งปรับสถานะ โครงสร้าง การบริหารจัดการสถาบันสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลและพัฒนาความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป ด้วยการพัฒนาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นระบบการบริหารจัดการที่ดี มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลงาน ที่คำนึงถึงความพึงพอใจของสังคมและผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีพลวัตในการปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการประกันคุณภาพสถาบันทั้งระบบและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน เร่งพัฒนาอาจารย์สู่มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาและสร้างสำนักแห่งการเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคลากรและระบบการจัดการงบประมาณ พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการสถาบันและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร พัฒนาภูมิทัศน์สถาบันให้เอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้และประชาสัมพันธ์ผลงานของสถาบันเชิงรุก

แนวคิดในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สินสารัตน์ (2546) ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21

จากการประชุมระดับโลกเรื่อง “การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ” ระหว่างวันที่ 5 – 9 ตุลาคม 2542 ณ สำนักงานใหญ่ของยูเนสโก กรุงปารีส มีประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านบริหารจัดการอยู่ 9 เรื่องใหญ่ คือ

1.1 ภารกิจใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในศตวรรษหน้า ภารกิจสำคัญของ

อุดมศึกษาคือ ต้องเปิดโอกาสให้เรียนสูงขึ้นและสามารถเรียนได้ตลอดชีวิต และมีระบบที่ยืดหยุ่น ทั้งเข้าและออก รวมทั้งมีโอกาที่จะเติบโตและพัฒนาให้เต็มที่ควบคู่ไปกับการเลื่อนฐานะทางสังคมจากการอุดมศึกษาด้วยแนวทางใหม่นี้ทำให้อุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายกิจกรรม วิชาการและการบริหารจัดการใหม่พร้อมกันไป

1.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาโดยรวมและการเปิดโอกาสทางการศึกษา ปรากฏการณ์เรียกร้องให้อุดมศึกษาร่วมทำงานอย่างแข็งขันกับทั้งพ่อแม่ โรงเรียน นักเรียน ชุมชนในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ โดยไม่ให้มีรอยต่อของแต่ละระดับ และจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าเรียนอุดมศึกษาได้มากที่สุดเท่าที่ความสามารถของผู้เรียนจะเข้าได้ เป็นแนวทาง เพื่อให้การเรียนรู้ตลอดชีวิตดำเนินไปได้อย่างดี แนวทางในข้อนี้ทำให้ต้องเปลี่ยนเป้าหมายและระบบทางวิชาการขึ้นใหม่

1.3 การส่งเสริมให้ดำเนินการวิจัยอย่างเต็มที่และจริงจัง อุดมศึกษาต้องส่งเสริมงานวิจัยและใช้ความรู้จากการวิจัยนั้นช่วยพัฒนาสังคมทั้งด้านวัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจ ต้องส่งเสริมการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีควบคู่ไปกับด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และศิลปะ แนวทางข้อนี้นำไปสู่การเปลี่ยนจุดเน้นของวิชาการและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการจูงใจและรางวัลในระบบของการบริหารบุคคล

1.4 การส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ สถาบันศึกษารวมทั้งอาจารย์และนักศึกษาจะต้องรักษาและพัฒนาสาระสำคัญในเรื่องของเสรีภาพทางวิชาการด้วยการยึดมั่นในจริยธรรมหลักวิชาและสติปัญญา และรับผิดชอบต่อปัญหาและจริยธรรม วัฒนธรรมและสังคม พร้อมทั้งวิเคราะห์วิจารณ์ มองอนาคตและชี้ปัญหา รวมถึงแนวทางป้องกันปัญหาให้แก่สังคมอย่างมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการเต็มที่

1.5 การเน้นตัวผู้เรียน การคิดสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์ในสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก จำเป็นต้องเน้นผู้เรียนเป็นหลักใหญ่ เน้นความหลากหลายของผู้เรียน สาระ วิธีการ การปฏิบัติและวิธีการให้ข้อมูล รวมถึงความร่วมมือกับชุมชนและสังคม ควรเรียนจากประสบการณ์จริง คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ วิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาทางสังคมได้ มองเห็นทางแก้และรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

1.6 ความสัมพันธ์กับโลกของงาน ความสอดคล้องกับชุมชนและสนองต่อความต้องการของสังคม สิ่งที่เป็นที่คิดเรียนต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และอุดมศึกษาต้องรับใช้สังคมทั้งระยะสั้น ระยะยาวด้วยการยอมรับวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นด้วย

1.7 คุณภาพการประเมินและการวางแผนระยะยาว การประเมินคุณภาพต้องมีทั้ง

การประเมินคุณภาพภายในและการประเมินจากภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับสากล ซึ่งต้องอาศัยเครือข่ายและความร่วมมือ นอกจากนี้ ต้องมีการวางแผนระยะยาว ที่สอดคล้องตอบสนองต่อความต้องการของสังคมของแต่ละสถาบันด้วยพร้อมกันไป

1.8 ให้ความสนใจกับบุคคลและเทคโนโลยี อาจารย์ต้องได้รับการส่งเสริมให้เป็นเลิศทางด้านการศึกษาและการเรียนการสอน นักศึกษาต้องได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาถึงขีดสุดด้วยระบบการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนั้น ต้องส่งเสริมเทคโนโลยีเพราะจะเป็นเครื่องมือและงานวิชาการที่สำคัญของการอุดมศึกษา

1.9 สร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการและการเงิน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระในการบริหารงานที่มุ่งอนาคต มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากสังคมภายนอก

2. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำในเอเชีย

นิตยสารเอเชียวีค (Asiaweek) ได้เริ่มดำเนินการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำในเอเชียขึ้นในปี พ.ศ.2540 และมีการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งสนับสนุนคัดค้านอย่างกว้างขวางในผลที่ประกาศออกมา และจัดอีก 2 ปี แม้จะมีข้อโต้แย้งหลายประการ แต่ก็ชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยของไทยพัฒนาไปในระดับสูงเท่าที่ควร ดังนั้นในภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรงในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางและรูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดงานวิจัยคุณภาพของอาจารย์ การคัดเลือกนักศึกษา กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรและการจัดการให้มากขึ้น

3. การแข่งขันในระดับภูมิภาค ถ้าดูมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะพบว่ามหาวิทยาลัยของประเทศสิงคโปร์และมาเลเซียอยู่ในอันดับที่สูงกว่าไทยเรา ทั้งๆ ที่ตั้งมานานกว่ามาก และเมื่อเทียบรวมการแข่งขันด้านอื่นๆ ด้วย ก็พบว่าความสามารถในการแข่งขันของไทยลดลงไปมากในทุกด้าน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคนของเราโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา

4. ความจำเป็นเร่งด่วนของประเทศไทย

ผลของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้อุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานดังนี้ คือ

4.1 ภาระหน้าที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่คนกลุ่มต่างๆ ในสังคม ไม่เฉพาะนักศึกษาปกติของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ตามข้อกำหนดของมาตรา 8 ที่ว่า จะต้องเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาเนื้อหาสาระอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเน้นว่า (มาตรา 28) หลักสูตรอุดมศึกษามีความมุ่ง

หมายเหตุที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาที่พิชิตสูง และการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และ พัฒนาสังคม เป็นการให้ความสำคัญกับวิชาการและองค์ความรู้มากยิ่งขึ้น

4.2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์ ตาม พระราชบัญญัติใหม่นี้ อุดมศึกษาต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรต้องเน้นการบูรณาการความรู้ กระบวนการเรียนการสอนต้องฝึกทักษะการคิด การจัดการ เรียนจากประสบการณ์จริง และเน้นให้ ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วย

4.3 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ มาตรา 47 – 51 กำหนดให้ต้องมีกรประกันคุณภาพภายในและภายนอก และเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

4.4 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณกว้างขวางขึ้น มาตรา 58 – 62 ได้เน้นให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรเอกชน เป็นต้น ขณะเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล สามารถหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้หรือได้รับมาด้วยได้

4.5 เปลี่ยนระบบการบริหารดูแลอุดมศึกษาของรัฐมาเป็นระบบกำกับดูแลตาม พระราชบัญญัติฉบับนี้ ให้มีกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้มี คณะกรรมการการอุดมศึกษาขึ้นในกระทรวง มาทำหน้าที่กำกับดูแลการอุดมศึกษาของชาติทั้งหมด จากแนวโน้มของโลกและความจำเป็นต่างๆ ทั้งในระดับภูมิภาคเอเชียและของไทย เราเอง นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษาของไทยอย่างมาก ทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคคล ทรัพยากรการเงินและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการ สร้างนักวิชาการและใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคม การดำเนินงานทางวิชาการตาม แนวทางปฏิรูปต้องเน้นไปที่การผลิต การสร้างและการพัฒนางานวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อ สังคมไทยอย่างแท้จริงให้มากขึ้น การผลิตและพัฒนาผลงานวิชาการต้องครอบคลุมในทุกกิจกรรม ของสถาบันและเป็นภาระของทุกกลุ่มคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ นิสิตนักศึกษาและ ผู้บริหารเองก็ตาม

สถาบันการศึกษาต้องเน้นการสร้างองค์ความรู้เป็นภาระหลัก กระบวนการที่จะนำ มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ ทางหนึ่งที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ผ่านการวิจัย โดยคณาจารย์เป็นผู้บุกเบิกและสร้างสรรค์งานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาควรมีหน้าที่รับผิดชอบที่ สำคัญต่องานวิจัย ดังต่อไปนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)

1. ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

2. ควรติดตามการเคลื่อนไหวของภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องการวิจัย เพื่อจะเป็นโอกาสที่จะสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างเต็มที่
3. ควรศึกษา ค้นคว้าถึงประเด็นหัวข้อสำคัญๆ ที่ยังเป็นปัญหาของประเทศ เพื่อร่วมทำวิจัยให้เกิดการพัฒนาขึ้น โดยเร่งด่วน
4. ควรมีเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สังคม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

นอกจากการทำวิจัยของอาจารย์แล้ว การเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องการปูพื้นความรู้ในสาขาวิชานั้นๆ อย่างเฉพาะเจาะจง พร้อมทั้งให้นักศึกษามีการทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะในปีการศึกษาสุดท้าย คือปีที่ 4 ควรให้มีการทำวิทยานิพนธ์ย่อย เพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่แก่สังคมและแวดวงวิชาการ สำหรับไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2546) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจนที่จะส่งเสริมให้มีการวิจัยขึ้นในสถาบันของตน และมีงานวิจัยใหม่ๆ ขึ้นในสาขาที่สถาบันเปิดสอนอยู่ คณาจารย์จะต้องถือเป็นภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการติดตามอย่างต่อเนื่อง การวิจัยควรเป็นเงื่อนไขของการรับคณาจารย์ การเลื่อนขั้น และการพัฒนาคณาจารย์ สถาบันควรแสดงความภูมิใจและประชาสัมพันธ์ผลงานของสถาบัน โดยเน้นที่การแสดงผลงานวิจัยเป็นเรื่องหลัก นอกจากนี้ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัยให้กว้างขวางขึ้น

ในการส่งเสริมการผลิตและการสร้างผลงานวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนการสอนโดยเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำด้วยตัวเองของผู้เรียน การสอนต้องปรับเปลี่ยนให้ผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักสร้างและพัฒนาความรู้ขึ้น รู้จักคิด วิเคราะห์ วิพากษ์ความรู้ต่างๆ อย่างเข้มข้น จริงจัง เต็มที่ อาจารย์ต้องทำหน้าที่ชี้แนะ ชี้นำในประเด็นต่างๆ รวมทั้งแหล่งความรู้ กล่าวอีกอย่างคือ เป็นผู้สอนวิธีเรียนรู้ให้ผู้เรียนนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแนะนำการค้นคว้าหาความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมไทยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจึงสำคัญมาก สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาทักษะและความรู้ด้านนี้ให้ผู้เรียนทันทีที่เข้าเรียนในสถาบันและจะต้องส่งเสริมให้มีการใช้อย่างกว้างขวางจริงจัง ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การศึกษา สิ่งสำคัญที่ต้องฝึกฝนควบคู่กันไปคือ การฝึกให้ผู้เรียนมีความสามารถและมีความคิดในเชิงคัดสรร (Selection Judgement) ที่ดีพอในการเลือกและรับข้อมูลข่าวสาร สอดคล้องกับแนวคิดของปราณี กุลละวณิช (2540) ที่กล่าวถึงการสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ว่าการที่นิสิตนักศึกษาจะใฝ่รู้ได้นั้น เขาจะต้องมีความพร้อม หรือมีความสามารถบางประการที่จะกระตุ้นหรือทำให้เขาเห็นว่า การใฝ่รู้ของเขานั้นไม่ใช่เรื่องลำบากเสียก่อน โดยเฉพาะในช่วงแรกๆ เมื่อเขาได้ใช้ความสามารถ

ที่จะใช้เป็นคู่มือในการแสวงหาความรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว จะทำให้เขามีความพอใจ และเคยชินกับการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นนิสัยที่จะค้นคว้าสิ่งที่ตนอยากรู้ได้ ซึ่งความสามารถที่อาจถือเป็นคู่มือในการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ในโลกยุคปัจจุบันมี 3 ประการ คือ ความสามารถในการเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ สามารถจัดการปัญหาเบื้องต้นได้ถ้าคอมพิวเตอร์มีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ หรือเข้าใจระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถที่สอง ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทำให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้จากแหล่งข้อมูลทั่วโลก และความสามารถที่สาม ได้แก่ การมีทักษะในการแสวงหาข้อมูลจากระบบอื่นๆ เช่น จากห้องสมุด จากบุคคล เป็นต้น

การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ทำให้ต้องมีการออกแบบหลักสูตรให้มีความหลากหลายรูปแบบตามความพร้อม ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน รวมถึงต้องยืดหยุ่นในเรื่องเวลาและสถานที่ด้วย เนื้อหาสาระของหลักสูตรควรมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับสังคมไทยและท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับประเทศและท้องถิ่น (ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน, 2546) ด้วยเหตุนี้ควรให้หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นใดๆ สะท้อนภาวะบริบทท้องถิ่นให้ปรากฏในหลักสูตรด้วย เช่น ควรให้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศไทยและท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ปรากฏในสัดส่วนราว 40 : 60 โดยร้อยละ 60 มาจากทฤษฎีสากลที่เป็นเนื้อหาพื้นฐานที่ทุกคนต้องรู้ และร้อยละ 40 มาจากภูมิปัญญาในประเทศไทยและท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)

การบริหารงานบุคคล

ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน (2546) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายของอุดมศึกษาคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการประสบความสำเร็จได้ การบริหารงานในระบบราชการที่เป็นอยู่ ไม่กระตุ้นให้บุคลากรผลิตและสร้างผลงานอย่างมากพอ เพราะการทำงานยังเป็นแบบงานประจำ (Routine) รางวัลและการจูงใจให้สร้างงานวิชาการมีไม่มาก และไม่ชัดเจนพอ ดังนั้น ถ้ายังบริหารงานในระบบราชการอยู่จะไม่สามารถพัฒนางานวิชาการได้ เพราะระบบราชการไม่มีแรงจูงใจมากพอที่จะกระตุ้นให้มีการพัฒนางานวิชาการ แม้ไม่ทำงานวิชาการอะไรก็ยังมีอยู่ในระบบได้ ไม่มีใครมากะเกณฑ์หรือลงโทษได้ เมื่อรับเข้ามาแล้วก็อยู่จนเกษียณอายุราชการ ด้วยเหตุนี้ แนวทางของการปฏิรูปจึงต้องเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลจากราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษาที่สามารถกำหนดเป้าหมายทิศทาง ตำแหน่งงาน ลักษณะของคนที่เหมาะสม การคัดเลือก การตรวจสอบประเมินตามภารกิจและข้อสัญญา ทั้งนี้เพื่อให้ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างแท้จริง และเต็มตามศักยภาพของบุคลากร

รูปแบบการบริหารงานบุคคลในระบบของอุดมศึกษานี้จะมีความคล่องตัว มีระบบตรวจสอบดูแลและส่งเสริมบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบความมั่นคงอย่างเพียงพอ ไม่ถูกคลื่นแกล้งหรือเล่นพรรคเล่นพวก ลักษณะของการบริหารงานบุคคลแนวใหม่มีดังนี้

1. ปรับระบบการจ้างตลอดชีวิตเป็นการจ้างตามสัญญา
2. กำหนดหน้าที่ในสัญญาจ้างให้ชัดเจน
3. ดำเนินการคัดเลือกอย่างกว้างขวางและเข้มข้น
4. มีระบบการประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมกับความสามารถและผลงาน
6. วางระบบเสรีภาพทางวิชาการและความมั่นคงให้ชัดเจน

อูษณีย์ ยศยิ่งยวด (2540) เสนอแนะว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นไปตามตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ควรจะทำอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอน เหมาะสมกับเนื้องานและตำแหน่ง พร้อมทั้งเชื่อมโยงการพัฒนาเข้ากับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ระบบตรวจสอบติดตาม และประเมินต้องดำเนินการอย่างจริงจัง นอกจากนี้การเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงก็ น่าจะดำเนินการควบคู่กันไปด้วย ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรอย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการ การติดตามและการประเมิน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และพร้อมปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2542) ได้ยกกรณีที่น่าสนใจของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่คำนึงถึงความสำคัญของการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยมี การจัดอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสัมพันธ์ในลักษณะของ “การพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ” (Mini MPA – Mini Master of Public Administration) เป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลเอง มีเนื้อหาที่สั้นกระชับ เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการในมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ โครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าและพัฒนา มีชื่อเสียงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านการบริหารอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5. เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ปี 2004 ของ Baldrige (2004 Education Criteria for Performance Excellence)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลเกียรติยศอันสูงสุดสำหรับองค์กรทั้งในด้านธุรกิจและรัฐกิจที่ได้รับการประเมินว่า มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Excellence Performance) มีมาตรฐานระดับโลก ตัวอย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกาเรียกรางวัลนี้ว่า “The Malcolm Baldrige

National Quality Award” ในประเทศญี่ปุ่นเรียกว่า “Japan Quality Award” ในประเทศไทยเริ่มต้นมีขึ้นใน พ.ศ. 2544 หรือ ค.ศ. 2001 เรียกว่า “Thailand Quality Award” รางวัลนี้เป็นรางวัลที่มีเกียรติสูงสุดที่จะมอบให้องค์กร จึงมีคุณลักษณะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถส่งผลให้องค์กรต่างๆ ภายในประเทศดำเนินการเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในเชิงแข่งขันของตน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในเชิงแข่งขันของประเทศโดยรวม

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา นี้ เป็นพื้นฐานให้องค์กรประเมินตนเองและเป็นการพิจารณาให้รางวัลและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัคร มีหน้าที่หลัก 3 ประการคือ

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธี ความสามารถ และผลการดำเนินงานขององค์กร
2. อำนวยความสะดวกในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระหว่างองค์กรทุกประเภท
3. ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อความเข้าใจและปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและให้โอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์นี้จัดทำบนพื้นฐานของค่านิยมหลักและแนวคิดที่สัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร
2. การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้ (Learning – Centered Education) เน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล เพื่อให้มีการบริการและหลักสูตรทางการศึกษาที่ดีขึ้น และช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ปรับตัวและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด
4. การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ บุคลากร และความร่วมมือ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแรงจูงใจของคณาจารย์ บุคลากรและคู่ความร่วมมือ
5. ความคล่องตัว ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. การมุ่งเน้นอนาคต ต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงหลักสูตร บริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าใหม่สำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ใช้ตัววัดผลการดำเนินงานที่เน้นการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน

9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการศึกษาโดยรวมและเป็นการสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร

11. มุมมองเชิงระบบ การจัดการองค์กรและองค์ประกอบทั้งหมดให้มุ่งเน้นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม

แนวคิดและคุณค่าหลักดังกล่าว สามารถจัดเป็นกรอบของเกณฑ์ได้ 7 หมวด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด
4. สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร
2. สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เพราะจุดสนใจอยู่ที่ผลลัพธ์ เกณฑ์นี้มุ่งที่จะสนับสนุน ทั้งการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด และมุ่งเน้นความสนใจไปที่ข้อกำหนดแทนวิธีการ

3. สนับสนุนมุมมองเชิงระบบที่มุ่งไปในแนวทางเดียวกันของเป้าประสงค์ทั้งองค์กร

4. สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบไปด้วยข้อกำหนดด้านผลการดำเนินงานทั้งหมด 19 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการเรื่องค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร รวมทั้งการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร ตลอดจนตรวจประเมินว่าองค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชนที่มีความสำคัญอย่างไร

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร (Organizational Leadership) เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงซึ่งนำองค์กรไปในทิศทางใด และผู้นำระดับสูงมีการทบทวนผลการดำเนินงานของ องค์กรอย่างไรบ้าง

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีความใส่ใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสาธารณชน การปฏิบัติงานอย่างมีจรรยาบรรณและการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีการ พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการและมีการวัดความก้าวหน้าอย่างไร

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กร กำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งการให้ความใส่ใจกับการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็น ศูนย์กลางเพื่อรับรองสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ใส่ใจกับความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเป็นสำคัญ เพิ่มพูนการปฏิบัติงานอันเกี่ยวเนื่องกับคู่แข่งและองค์กรที่พอจะเปรียบเทียบได้ ตลอดจนเพิ่มพูนการปฏิบัติงานทั่วทุกด้านขององค์กรและความสำเร็จในอนาคต

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Deployment) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร สรุปแผนปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ การปฏิบัติงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินงานและการเทียบผลกับคู่แข่ง สถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้รวมถึงเกณฑ์เปรียบเทียบ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความ นิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่า องค์กรสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ตลอดจนมีการกำหนดปัจจัยสำคัญที่สร้าง ความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือที่นำไปสู่ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และความไม่ย่อ ท้อของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริการการศึกษาและหลักสูตรที่เป็นเลิศ

3.1 ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder, and Market Knowledge) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และ ความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดอย่างไรเพื่อที่จะให้มั่นใจว่าหลักสูตรและบริการ ต่างๆ มีความหมายต่อการพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ และเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการ พัฒนาของผู้เรียนทุกคน

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Relationships and Satisfaction) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรสร้าง

ความสัมพันธ์เพื่อจูงใจ สร้างความพึงพอใจ และรักษาผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพิ่มความจงรักภักดีของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร พัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ และโอกาสในการให้บริการอย่างไร ตลอดจนตรวจประเมินว่า องค์กรได้กำหนดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างไร

4. สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีระบบการจัดการสารสนเทศและการวัดผลการดำเนินงานอย่างไร และวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้านการดำเนินงานอย่างไร

4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement and Analysis of Organizational Performance) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีการวัด วิเคราะห์ การสอดคล้องกันและปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียนและผลการดำเนินงานในทุกระดับและทุกส่วนในองค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับคณาจารย์และบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน

5. การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบการทำงานขององค์กรและการเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากรและแรงจูงใจสามารถทำให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร ตลอดจนตรวจประเมินความพยายามขององค์กรในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของคณาจารย์และบุคลากรที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร

5.1 ระบบงาน (Work System) เป็นการตรวจประเมินว่า งานและภาระหน้าที่ขององค์กร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน สามารถจูงใจและเอื้อให้คณาจารย์และบุคลากรรวมถึงองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างไร

5.2 การเรียนรู้และการจูงใจอาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Learning and Motivation) เป็นการตรวจประเมินว่า การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพของคณาจารย์และบุคลากรช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมได้อย่างไร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของคณาจารย์และบุคลากรได้อย่างไร และช่วยให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งได้อย่างไร

5.3 ความสุขกายสบายใจและความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Well-Being and Satisfaction) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนคณาจารย์และทุกคนมีความสุขกายสบายใจพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการตรวจประเมินลักษณะสำคัญของการจัดการกระบวนการขององค์กร ถึงการออกแบบและการให้การศึกษานที่เน้นการเรียนรู้การบริการแก่ผู้เรียนเป็นหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ

6.1 กระบวนการเน้นการเรียนรู้ (Learning - Centered Processes) เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรระบุและจัดการกระบวนการสำคัญ ๆ ขององค์กรสำหรับสร้างค่านิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้และประสบความสำเร็จมากที่สุดได้อย่างไร

6.2 กระบวนการสนับสนุน (Support Processes) เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดการกับกระบวนการสำคัญที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการเน้นการเรียนรู้ได้อย่างไร

7. ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance Results) เป็นการตรวจประเมินการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงในเรื่องหลัก ๆ เช่นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ การเงิน และการดำเนินงานด้านการตลาด ผลลัพธ์ของคณาจารย์และบุคลากร การบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่องสังคม ตลอดจนระดับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Results) สรุปผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน จำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและกลุ่มของตลาด รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้และกลุ่มประชากรผู้เรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student-and Stakeholder -Focused Results) สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนของตลาดตามความเหมาะสม รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (Budgetary, Financial, and Market Results) สรุปผลลัพธ์การดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญๆ ขององค์กร โดยจำแนกตามกลุ่มต่างๆ รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Results) สรุปผลลัพธ์ด้านคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งความสุขกายสบายใจความพึงพอใจพัฒนาการและผลการดำเนินงานของระบบงานขององค์กร ให้จำแนกผลลัพธ์ตามความหลากหลายของกำลัง

แรงงานและประเภทของคณาจารย์และบุคลากรตามความเหมาะสม รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness Results)

สรุปผลลัพธ์การดำเนินงานสำคัญ ๆ ที่ส่งเสริมโอกาสในการเพิ่มพูนการเรียนรู้และความสำเร็จของประสิทธิผลขององค์กร แยกผลเป็นส่วนของผู้เรียนและตลาดตามความเหมาะสม รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.6 ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibility Results) สรุปผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญ ๆ รวมทั้งหลักฐานที่ตรวจสอบได้ตามปีงบประมาณ พฤติกรรมด้านจริยธรรม การคล้อยตามกฎหมาย และสิทธิความเป็นพลเมืองขององค์กร แยกผลตาม หน่วยงาน ตามความเหมาะสมรวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

Benchmark เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เทคนิคการ Benchmark ได้รับการยอมรับว่า เป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันองค์กรในยุค 2000

ความหมายของ Benchmarking

มีคำสามคำซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่ Benchmark Benchmarking และ Best Practices บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ให้คำนิยามทั้งสามคำไว้ดังนี้ Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรอื่นที่สามารถทำได้ เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจและ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่า คือวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต (2543) กล่าวว่า Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่องและนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ส่วน เบ็ง คาร์ลอฟ (2544) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง – แข่งดี” แทน Benchmarking และกล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการคือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับตัวอย่างที่ดี

สรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

ณัฐพันธ์ เฆจรันท์ (2544) สรุปความสำคัญของการทำ Benchmark ไว้ดังนี้

1. ทำให้รู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี

2. เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

3. เป็นการสั่งสม ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาในอนาคต

4. เป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การทำ Benchmark มิได้จำกัดอยู่เพียงองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา ควรทำ Benchmark เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งเป็นโครงการนำร่องในเรื่องการพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ในช่วงปี พ.ศ. 2545 – 2546 โดยมี 3 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ใน 10 คณะ จาก 6 มหาวิทยาลัยมองเห็นความสำคัญ และได้เข้าร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินโครงการดังกล่าว สาระของโครงการคือ เป็นการเรียนรู้ระหว่างกัน อ้างอิงจุดที่ดีกว่าของกันและกัน แล้วนำไปเป็นประเด็นที่จะพัฒนาคุณภาพของสถาบันข้างเคียงขึ้นมาให้ดีขึ้นเป็นลำดับ โครงการดังกล่าวได้สิ้นสุดไปแล้วและทำให้เกิดการเรียนรู้ระบบของกลุ่มสาขาดังกล่าวและเกิดกลไกใหม่ๆ ที่ได้นำมาใช้ในกระบวนการ ตัวอย่างที่สำคัญที่เกิดขึ้นได้แก่ การใช้หลักเกณฑ์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เรียกว่า Best Practice เป็นตัวกำหนด

กระบวนการพัฒนาหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (คปภ.) ได้เสนอว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาน่าจะใช้ best practice ในลักษณะของวิธีการที่เป็นรูปธรรมและใช้ประโยชน์จากจุดนี้ให้มากขึ้น (ภาวิข ทองโรจน์, 2547)

6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

6.1 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

การวิเคราะห์สาระ เป็นเทคนิคหนึ่งทางการวิจัยที่จะทำการอ้างอิงโดยดึงเนื้อหาใน หลักฐานทั้งหลายออกมา ต้องอาศัยกระบวนการจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้ สื่อ ความหมายบางอย่างได้อย่างมีระบบ ตีค่าเป็นตัวเลขได้และมีความเป็นปรนัย (อุทุมพร จามรมาน, 2539)

ลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์สาระ (Krippendorff, 1986) มีดังนี้

1. ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลไว้ว่า ข้อมูลที่หามาได้ ไม่ได้มีความหมายเดียว และความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่
2. การตรวจสอบข้อมูลจะทำเป็นระบบ มีมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ชัดเจน มีตัวแทน ความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกะที่มี เหตุผลประกอบ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยความละเอียดและมองหลายๆ ด้าน
4. มาตรฐานของการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมิน ซึ่งสามารถแยกแยะ ออกเป็นประเด็นๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้
5. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของการวิเคราะห์ ดูจากความถี่ที่ปรากฏขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ และแนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับจากการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว
6. การตีความหรือการอ้างอิงต้องอาศัยสติปัญญาและประสบการณ์
7. ความตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งที่จะบอกความน่าเชื่อถือของ ข้อมูล

แนวคิดในการวิเคราะห์ (พรชูลิ อาชาอรุณ, 2543) มีดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือกระทบกระเทือนกลุ่มตัวอย่าง
2. ยอมรับเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ที่ไม่เป็นทางการ
3. มุ่งประเด็นที่เป็นทั้งตัวเลขและบรรยาย
4. เกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมาก

พรชูลี อาชาวาร์จ (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์สาระ เป็นการนำข้อมูล ข้อเสนอแนะหรือสิ่งใดๆ ก็ตามที่ไม่มีโครงสร้างมาจัดให้เป็น โครงสร้าง ซึ่งกระทำการจัดระบบ เรียบเรียงกับสาระโดยสกัด จำแนกประเด็น การจัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับ ให้นำหนัก ซึ่ง ความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่ความชัดเจนยิ่งขึ้นของข้อมูลนั้นและก่อให้เกิดข้อสรุปใหม่ ถือว่าเป็นการ วิเคราะห์ห่อภิมาณเชิงคุณภาพ ซึ่งจะใช้เทคนิคการพัฒนารายการ (Developing and Working with List) ดังนี้

1. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Priority Development) จัด ความสำคัญก่อนหลังของทุกๆ ประเด็น ในรายการนั้น โดยอาศัยเกณฑ์ ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ ความ วิฤทธิหรือความจำเป็นเร่งด่วน
2. การให้นำหนักและจัดอันดับ (Weight & Rank) นำประเด็นมาให้นำหนักและจัด อันดับ
3. เพิ่มรายการให้บริบูรณ์ (Enriching the List) จัดทำรายการเริ่มต้น (Starter List) โดยบรรจุเพียง 2-3 ประเด็นและขยายรายการให้ครอบคลุมเนื้อหาอย่างสมบูรณ์
4. การจับคู่ที่เสริมกัน (Complimentary Pairs) การพัฒนาข้อมูลในรูปแบบของ รายการซึ่งจับเป็นคู่ๆ ที่เสริมกัน เช่น ชาย - หญิง อาจารย์ - นิสิต เป็นต้น
5. การจับคู่ที่ตรงกันข้าม (Opposing Pairs) โดยวิเคราะห์ห่อักประกอบที่ตรงกัน ข้ามกันของข้อมูลที่ศึกษา เช่น เหตุ - ผล มาก - น้อย เป็นต้น
6. สิ่งจำเป็นต้องรู้ (We Need to Know) ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำวิจัย
7. รายการคำถาม (Question List) พัฒนารายการคำถามซึ่งไม่ใช่ข้อความ (Statement) เช่น มีรายการคำถามอะไรที่จะใช้ในการสัมภาษณ์
8. การตัดสินใจ (Making Decision) หาข้อเลือกหรือหนทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ ทั้งหมดเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษา แล้วพิจารณาโดยการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละข้อเลือกหรือ หนทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่พิจารณาตัดสินด้วยความรอบคอบแล้ว
9. เหตุผล (Causes/Reasons) พัฒนาเหตุผลหรือสาเหตุของปัญหาในเรื่องที่ศึกษา และทำการสังเคราะห์ข้อเสนอทั้งหมดเพื่อหาข้อยุติในการแก้ไขหรือตัดสินใจปัญหานั้นๆ
10. การพัฒนาเกณฑ์ (Criteria Development) พัฒนารายการเกณฑ์ เพื่อพิจารณาแต่ละเรื่อง แล้วจัดลำดับความสำคัญก่อน- หลังวิเคราะห์
11. รายการที่ก่อปัญหา (Bug List) พัฒนารายการของสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาใน ขอบเขตที่ศึกษาอยู่
12. รายการที่พึงประสงค์ (Wish List) จินตนาการ ระดมสมองให้ได้สิ่งที่พึง ประสงค์เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ให้มากที่สุด ทั้งนี้ให้พิจารณาความเป็นไปได้และบริบทด้วย

13. การขยายรายการ (Expand the List) พัฒนารายการที่อาจจะขยายได้อีกหรือเพิ่มเติมได้เรื่อยๆ หลังจากที่ได้ศึกษาไปแล้ว

14. การให้คำแนะนำ (Advice Giving) นำเรื่องที่ศึกษาในเรื่องเดียวกันในอนาคตนำมาวิเคราะห์ อภิปรายและสังเคราะห์เป็นรายการทั้งหมด

6.2 การเขียนภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram)

การเขียนภาพเดนไดรแกรม เป็นการเสนอข้อมูลวิเคราะห์สาระประเภทหนึ่งตามทฤษฎีของ Krippendorff (1986) ซึ่งข้อมูลที่เสนอเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปสาระต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ของแต่ละเรื่อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ในประเด็นนั้นประกอบด้วยประเด็นย่อยๆ อะไรบ้าง ทำการลดทอนข้อมูลเรื่อยๆ เพื่อให้ได้ประเด็นหลักที่แท้จริงของแต่ละเรื่อง ประเด็นต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นอะไรก็ได้ คือ อาจจะเป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบ การปฏิสัมพันธ์ ฯลฯ ดังนั้นการเขียนภาพเดนไดรแกรม จึงสามารถแสดงให้เห็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ของเรื่องที่อยู่ในกลุ่มเรื่องเดียวกันได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการเขียนภาพเดนไดรแกรม มีดังนี้

1. อ่านพิเคราะห์ (Scanning) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาและสรุปสาระสำคัญด้วยเทคนิควิธีการวิเคราะห์สาระ เพื่อประมวลสรุปสาระสำคัญของเรื่อง แล้วเขียนสรุปสาระสำคัญให้ได้ประเด็นรองย่อยๆ ลงในแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ โดยใช้แผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ 1 แผ่นต่อ 1 รายการอ้างอิง ทำเช่นนี้จนครบเอกสารที่ค้นพบตามต้องการ จะได้แบบสรุปจำนวนมากที่มีเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ ที่บ่งบอกถึงประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ในลักษณะที่อาจเป็นอะไรก็ได้ เช่น สาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2. นำแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระมาแยกแยะและจัดกลุ่มเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน ในแต่ละกลุ่มเรื่องนั้น ทำการอ่านพิเคราะห์อีกครั้งเพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ออกมา โดยการขีดเส้นใต้คำเหล่านั้นไว้ แล้วนำคำเหล่านั้นมาเขียนภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่องแต่ละแผ่น

3. นำภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้นมาเปรียบเทียบเพื่อค้นหาความถี่ที่ผู้เขียนเอกสารต่างๆ ได้กล่าวถึงเรื่องนั้นๆ เรื่องใดที่มีความถี่ในการกล่าวถึงมาก แสดงว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ให้คงความเป็นประเด็นหลักไว้ ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้คือ ทราบว่า แต่ละเรื่องนั้นอะไรเป็นเนื้อหา อะไรเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้น อะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมา

4. รวบรวมเรื่องที่เป็นเรื่องเดียวกัน ทำการลดทอนข้อมูลและสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแต่ละเรื่องที่ศึกษา

6.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน กล่าวคือ เมื่อผู้วิจัยมีจำนวนตัวแปรหลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยลง และสามารถเลือกเอาเฉพาะบางตัวแปรไปอธิบายหรือพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้ และเมื่อจำนวนตัวแปรน้อยลงก็ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ และทุนแรงงานไปได้มาก (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

แนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ นักวิจัยต้องการศึกษาคูณลักษณะภายในตัวบุคคลที่เป็นตัวแปรแฝง ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงและต้องศึกษาคูณลักษณะดังกล่าวนี้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล โดยการวัดหรือการสังเกตพฤติกรรมเหล่านั้นแทนคุณลักษณะที่ต้องการศึกษา ในทางปฏิบัตินักวิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นตัวแปรสังเกตได้หลายตัว และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบอันเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่นักวิจัยต้องการศึกษา กล่าวได้ว่า วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้ นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และแต่ละองค์ประกอบ คือตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี สองประการ คือ ประการแรก เพื่อสำรวจและระบุงค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้ นักวิจัยลดจำนวนตัวแปรลงและได้องค์ประกอบ ซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่ายและสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วย ประการที่สอง เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล กรณีนี้นักวิจัยต้องมีสมมติฐานอยู่แล้ว และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ (อุทุมพร จามรมาน, 2532)

1. การสกัดตัวประกอบ (Factor Extraction) สามารถทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสกัดตัวประกอบสำคัญ วิธีแกนหลัก วิธีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด ฯลฯ ในการสกัดตัวประกอบ มักจะพยายามที่จะให้ได้ความแปรปรวนมากที่สุดสำหรับตัวประกอบแต่ละตัว หลังจากที่ได้สกัดตัวประกอบร่วมของตัวแปรต่างๆ ได้แล้ว ก็จะทราบว่า ตัวแปรใดมีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรใด

โดยดูจากเมตริกซ์น้ำหนักตัวประกอบ วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีการวิเคราะห์ตัวประกอบก็คือ การหาตัวประกอบที่มีความหมาย ตัวประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

2. การหมุนแกนตัวประกอบ (Factor Rotation) เพื่อลดความสลับซับซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะได้มีน้ำหนักบนตัวประกอบเพียงตัวเดียว ลักษณะการหมุนแกน ที่ใช้กันทั่วไปมี 2 แบบคือ

2.1 การหมุนแกนแบบออร์โธกอนอล (Orthogonal) เป็นการให้แกนตัวประกอบตั้งฉากกัน มีเทคนิคที่สำคัญ คือ

2.1.1 วิธีควาติแมกซ์ (Quartimax) เป็นการลดความซ้ำซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการให้น้ำหนักตัวประกอบให้มีค่าสูงปานกลางแล้วลดจำนวนตัวแปรลง (เป็นวิธีลดจำนวนตัวประกอบให้น้อยลง)

2.1.2 วิธีวาริแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีที่ทำให้ค่าความแปรปรวนของน้ำหนักระหว่างตัวประกอบสูงสุด โดยพิจารณาเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักสูงเท่านั้น (เป็นวิธีลดจำนวนตัวแปรลง)

2.1.3 วิธีอีควาแมกซ์ (Equamax) เป็นวิธีผสมผสานระหว่างวิธีวาริแมกซ์และวิธีควาติแมกซ์ เป็นการลดทั้งจำนวนตัวแปรและจำนวนตัวประกอบ

2.2 การหมุนแกนแบบออบลิค (Oblique) เป็นการหมุนแกนโดยที่แกนตัวประกอบไม่ต้องตั้งฉาก เพราะในความเป็นจริง ตัวประกอบอาจมีความสัมพันธ์กันก็ได้ ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากกว่า

6.4 รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model)

การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งเป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้น จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่นๆ (พรชูลิ อาษาอรุณ, 2528) Eisner ได้ชี้ให้เห็นปัญหาของการวิจัยซึ่งมักจะถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีการเชิงปริมาณมากเกินไป ทั้งๆ ที่เรื่องราวของการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ Eisner เชื่อว่า การรับรู้สิ่งใดๆ ก็ตามด้วยความเท่าทันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้ แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของ Eisner จะมีลักษณะพื้นฐานต่างจากแนวทางอื่นๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย (Goal – Based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการตรวจสอบแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรับรองกระบวนการ

ตัดสินใจตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถุกนำขึ้นมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิเคราะห์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ นอกจากใช้วิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เฒ่าในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ตรวจสอบประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวผู้ทรงคุณวุฒินั้นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรย์ญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536) ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช จากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบันโดยอาศัยกรอบแนวคิด 6 ประการคือ สิ่งแวดล้อม ปณิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการ และรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความ

เชื่อถือศรัทธา ปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครูและกระทรวงศึกษาธิการ มาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบของทางราชการ ปณิธานของสถาบันคือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนอยู่ในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษาและผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลักคือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมในสถาบันการศึกษา พยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Schein (1985) ซึ่งศึกษาวัฒนธรรมในมิติของคติฐานเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยภาพรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพคือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ การกระทำเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์ ความสัมพันธ์ในองค์การยึดระบบอาวุโส ส่วนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเกี่ยวกับบริบทของสถาบันที่ต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับชั้นและการปฏิบัติตามคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงตาม วัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน แต่เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นทั้งวัฒนธรรมเอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวกับความขัดแย้งของลักษณะความสัมพันธ์ใน 2 รูปแบบ คือ ระบบอาวุโสศและอาวุโสรุ่น สำหรับในคณะพยาบาลศาสตร์ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน และสมาชิกถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาด้วย ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบัน และวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันคือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำได้ยาก เนื่องจากสถาบันใหญ่ สมาชิกมาก และลักษณะการทำงานที่เน้นรายละเอียดเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหญิง

วิณา โหระชัยยะ (2541) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น และศึกษาการสร้างการเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กรอบแนวคิดของ Schein (1992) เลือกรายงานชุมชนในภาคกลางแบบเจาะจง 1 โรงพยาบาล เพื่อเป็นกรณีศึกษา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า

1. ส่วนประกอบต่างๆ ได้แก่ ดำเนินงานว่าด้วยการเป็นโรงพยาบาลพระสร้าง

การช่วยกันทำงาน การแต่งกายที่เน้นความคล่องตัวและการใช้ภาษาเฉพาะ

2. ค่านิยม ได้แก่ ความกตัญญูรู้คุณ เคารพผู้อาวุโส เน้นผู้รับบริการ เน้นคุณภาพงาน ให้ความสำคัญระยะ ความเสียสละ ความอดทนและความเสมอภาค

3. ฐานคติเบื้องต้น ได้แก่ 3.1) ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ประกอบด้วยการเป็นโรงพยาบาลพระสร้าง การได้รับเงินบริจาค การรับโอนบุคลากรที่มีประสบการณ์มาแล้ว การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาที่เกิดจากการดูงาน การให้ความสำคัญกับการประชุม การคำนึงถึงอาวุโส และการทำตามนโยบายของผู้บริหาร 3.2) ธรรมชาติของเวลา ประกอบด้วย การตรงต่อเวลา การจัดเวรที่ยืดหยุ่น การทำงานในปัจจุบันให้ดีที่สุด 3.3) ธรรมชาติของพื้นที่ ได้แก่ การแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วน 3 พื้นที่ คือ ข้างหน้า หมายถึง แผนกผู้ป่วยนอก ข้างใน หมายถึง แผนกผู้ป่วยใน ข้างบน หมายถึง ฝ่ายบริหาร บุคลากรรับผิดชอบงานในพื้นที่ของตน ห้องพระเป็นสถานที่สำคัญ 3.4) ธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความยุติธรรม ทำงานให้ดีที่สุดและความก้าวหน้า 3.5) ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ ได้แก่ พยายามทำงานหนักและทำได้หลายอย่าง และการให้บริการที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา 3.6) ลักษณะสัมพันธภาพของมนุษย์ ได้แก่ การเป็นพวกเดียวกัน การเป็นญาติพี่น้อง สามัคคีปรองมอด นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมโรงพยาบาลโดยรวมคือผู้บริหารโรงพยาบาล

บุญนำ ปานจำ (2543) ได้ศึกษาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจากกรณีศึกษาสถาบันราชภัฏเพชรบุรี โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า สถาบันราชภัฏเพชรบุรีได้ยึดปรัชญาและบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 เป็นหน้าที่หลักในการดำเนินงานของสถาบันใน 6 บทบาท อันได้แก่ บทบาทด้านการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในท้องถิ่น การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่น การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นและบทบาทด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูในท้องถิ่น โดยมี การดำเนินงานลดหลั่นแตกต่างกันไป ในฐานะที่เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงที่พัฒนามาจากสถาบันการผลิตครู จึงส่งผลให้สถาบันดำเนินงานในบทบาทด้านการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และบทบาทด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูให้ท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บทบาทด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น ในขณะที่บทบาทด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นนั้น ขณะนี้ยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน

ทิพวรรณ จันทร์สถิตย์ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรในการจัดและบริหารสถาบันราชภัฏธนบุรี พบว่า คณาจารย์และบุคลากรมีความพึงพอใจ

ในการจัดและบริหารสถาบัน ทั้ง 8 ด้านในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างองค์ความรู้ การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การผลิตบัณฑิต การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและความเป็นนานาชาติ คณาจารย์และบุคลากรเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง การจัดและบริหารสถาบัน ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและการวางแผน ควรระดมความคิดจากบุคลากรทุกฝ่าย ควรกำหนดให้ชัดเจนและควรมีการวิพากษ์แผนหรือทำประชาพิจารณ์ก่อนนำไปใช้จริง 2) การผลิตบัณฑิต ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ควรมีระบบการคัดเลือกที่ดี 3) การสร้างองค์ความรู้ คณาจารย์มีปริมาณงานมากเกินไปทั้งการสอนและสนับสนุนการสอน มีเวลาทำผลงานทางวิชาการ ควรส่งเสริมและให้โอกาสแก่คณาจารย์ทำวิจัย ควรกำหนดให้งานวิจัยเป็นภารกิจของคณาจารย์ด้วยและส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยร่วมกัน 4) การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน สถาบันจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่ชุมชนน้อย ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากร ควรกำหนดให้งานบริการทางวิชาการแก่ชุมชนเป็นภารกิจของอาจารย์และนับเป็นปริมาณงาน และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนควรตรงตามความต้องการของชุมชนด้วย 5) การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม สถาบันดำเนินการไม่เป็นรูปธรรม นอกจากพิธีทางศาสนาทำในกลุ่มเล็กๆ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ ควรจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ 6) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศทางวิชาการมีน้อย ค่อนข้างเฉื่อย ควรสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ นักศึกษามีส่วนร่วม 7) ความเป็นนานาชาติ ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ ควรเร่งรัดพัฒนาสถาบันเพื่อก้าวเข้าสู่ระดับนานาชาติ 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารโดยเปิดเผย โดยระดมความคิดเห็นจากส่วนล่างสู่เบื้องบน ควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทั้งคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ผู้ปกครองเพื่อนำไปพัฒนาสถาบันให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เพื่อความโปร่งใส ทุกฝ่ายมีความสุขและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของสถาบัน

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

McCarty (1989) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจูงใจอาจารย์ในวิทยาลัยเอกชนขนาดเล็กโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ ตรวจสอบว่าวัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมหรือส่งผลกระทบต่อการจูงใจอาจารย์อย่างไร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาในภาคสนาม กลุ่มตัวอย่างเลือกมาจากสถาบันที่มีลักษณะที่ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เช่น ขนาด ประวัติของสถาบัน และความมั่นคง ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เอกสารและการสังเกต ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจของอาจารย์ได้ถูกกำหนดจาก

ภายในและมีหลักฐานว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ เนื่องจากอิทธิพลของมิติต่าง ๆ ทางวัฒนธรรม ดูเหมือนว่าแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจขององค์การจะมีผลซึ่งกันและกัน

McKee (1991) วิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Guillory (1993) ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ตลอดจนการวัดความพอใจในงาน ผู้มีส่วนร่วมในกรณีศึกษาเป็นอาจารย์จากภาควิชาธุรกิจในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 15 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมมีความพอใจในงานสูง แม้ว่าจะไม่มีความสุข ผู้เข้าร่วมมีเป้าหมายและค่านิยมในวิชาชีพเหมือนกัน ซึ่งช่วยให้คุณภาพการสอนมีประสิทธิภาพ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง โดยผู้มีส่วนร่วมทุกคนขององค์การ ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สารสำคัญ 2 ประการ ที่แสดงอย่างชัดเจนในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ความสำคัญของการสื่อสารและภาวะผู้นำ

Poppens (2000) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวัดและเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และที่พึงประสงค์กับระดับของการทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์การของอาจารย์และผู้บริหาร จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เลือกมาจำนวน 6 สถาบัน ในเขตตะวันตกกลาง ตัวแปรที่ใช้ศึกษาเปรียบเทียบได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น ๆ เครื่องมือที่ใช้วัดรูปแบบวัฒนธรรมได้แก่ แบบสำรวจการดำเนินการของสถาบัน (The Institutional Performance Survey (IPS) Section 5) วัฒนธรรม 4 แบบ ที่สำรวจประกอบด้วยวัฒนธรรมแบบครอบครัว แบบเฉพาะกิจ แบบราชการ และแบบกลไกตลาด สำหรับการวัดระดับการทุ่มเทอุทิศตน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จากการวิเคราะห์พบว่า 5 สถาบันมีวัฒนธรรมแบบครอบครัว และอีก 1 สถาบันมีวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีรูปแบบวัฒนธรรมตามการรับรู้เหมือนหรือสอดคล้องกับรูปแบบที่เขาชอบจะมีระดับการทุ่มเทอุทิศตนสูงกว่าคนที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยกับรูปแบบวัฒนธรรมของพวกเขาและมีระดับการทุ่มเทอุทิศตนสูงกว่าอาจารย์ ผลการเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงคล้ายคลึงกัน กลุ่มที่มีอายุมากและทำงานมานานจะชอบวัฒนธรรมแบบครอบครัวมากกว่าแบบเฉพาะกิจ ส่วนระดับการทุ่มเทอุทิศตนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย รูปแบบ

วัฒนธรรมที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องสามารถทำนายระดับการทุ่มเทอุทิศตนได้มากกว่าบทบาท เพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบัน

Kirkpatrick (2004) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหญ่ๆ 3 เรื่องที่กำลังท้าทาย สถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างวาระปฏิบัติขึ้นมา เพื่อสร้างความมั่นใจว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถตอบสนองต่อผู้เรียน ชุมชนและความต้องการจำเป็นของชาติ วาระปฏิบัติดังกล่าว เรียกร้องให้อธิการบดีให้ความมั่นใจว่า สถาบันของตนยังคงเปิดโอกาสให้เข้าถึงได้และสื่อสารวิสัยทัศน์และความสำเร็จ รวมถึงการทบทวนภาระหน้าที่เพื่อช่วยเหลือผู้เรียน ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด และเพื่อเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานและการก้าวเข้าสู่สังคม วาระปฏิบัติดังกล่าว มุ่งเน้นที่จะเสริมแรงเรื่องผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีเรื่องหลัก 4 เรื่องที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือเป็น เรื่องที่อธิการบดีต้องรายงานให้สังคมรับรู้ว่ามหาวิทยาลัยกำลังทำอะไรอยู่ เรื่องหลักทั้ง 4 ได้แก่ การประกันคุณภาพ การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การเข้าถึงและการเรียนรวม การสื่อสารและการ ส่งเสริมสนับสนุน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่

1.1 เอกสารที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1.2 แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของสถาบันราชภัฏ 36

แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 รายงานการวิเคราะห์ สังเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ของสถาบันราชภัฏ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559 ร่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษามบที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

1.3 เอกสารเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige (2004 Education Criteria for Performance Excellence)

2. กลุ่มบุคคลที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม

2.1 ประชาคมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 ประเภท ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเสริม และนักศึกษาชั้นปีที่ 3 – 4 จำนวน 142,858 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ (Content Validity) มีเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้ (ดูรายนามในภาคผนวก ค)

2.2.1 นักวิชาการอุดมศึกษา ปฏิบัติงานในศาสตร์อุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.2.2 นักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัย เป็นอาจารย์ผู้สอนระเบียบวิธีวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

2.3.1 เป็นนักวิชาการอุดมศึกษา ปฏิบัติงานในศาสตร์อุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.3.2 เป็นนักบริหารและนักวิชาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.3.3 เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. แบ่งชั้นหรือกลุ่มประชากรในแต่ละมหาวิทยาลัย เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเสริมและนักศึกษา

2. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามานะ (Yamane, 1967) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ 0.05 ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95

3. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในประชากรแต่ละประเภทตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละประเภท โดยมีการนับซ้ำผู้บริหารและอาจารย์ ได้กลุ่มตัวอย่าง 1,313 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประชากร 4 ประเภท

ประชากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	1,620	316
อาจารย์	5,753	375
บุคลากรเสริม	444	222
นักศึกษา	135,041	400
รวม	142,858	1,313

4. จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ จำนวนตัวอย่างประชาคมแต่ละประเภทจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของประชาคม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจำแนกตามประเภทของประชาคม

ประชาคม	จำนวน
ผู้บริหาร	9
อาจารย์	10
บุคลากรเสริม	6
นักศึกษา	12
รวม	37

5. สุ่มตัวอย่างประชาคมแต่ละประเภทของแต่ละมหาวิทยาลัยให้กระจายอยู่ทุกคณะโดยใช้วิธีการสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) (อุทุมพร จามรมาน, 2537) สำหรับผู้บริหาร กำหนดตำแหน่งดังนี้ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ รองผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ หัวหน้าสำนัก/ศูนย์ รองหัวหน้าสำนัก/ศูนย์ และอื่น ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสรุปวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ตามแนวการวิเคราะห์สาระของ Krippendorff (1980) ใช้ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งรวม 36 แห่ง

2. แบบการสร้างภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram) ใช้ในการเขียนภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง โดยมีขั้นตอนการเขียนภาพเดนโดรแกรม ดังนี้

1) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9

2) สรุปสาระสำคัญ เพื่อดึงประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ เขียนลงในแผ่น

แบบสรุปการวิเคราะห์สาระ

3) แยกเยาะแผ่นแบบสรุป และจัดกลุ่มเรื่อง

4) เขียนภาพเดนโดรแกรมแต่ละเรื่อง

- 5) หาความถี่ของแต่ละเรื่อง เรื่องใดมีความถี่สูง ให้คงเรื่องนั้นไว้เป็นประเด็นหลัก
- 6) รวบรวมเรื่อง ลดทอนข้อมูลลงเรื่อยๆ และสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่น

แท้

3. แบบสอบถามการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัยเรื่อง การนำเสนออาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. กำหนดประเด็นหลัก ได้แก่

- 2.1 การจัดการศึกษา
- 2.2 การวิจัย
- 2.3 การบริการวิชาการแก่ชุมชน
- 2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2.5 การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
- 2.6 การผลิตและพัฒนาครู
- 2.7 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2.8 การบริหารจัดการสถาบัน

3. แจกแจงประเด็นหลักทั้ง 8 ประเด็นออกมาเป็นประเด็นย่อย กำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนักของประเด็นหลักแต่ละประเด็น และกำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนักของประเด็นย่อยในประเด็นหลักแต่ละประเด็นแล้วกำหนดจำนวนข้อคำถามตามประเด็นย่อยได้ 100 ข้อ

4. ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น โดยกำหนดประเภทของคำถามเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทถามความคิด ประเภทถามความเชื่อ และประเภทถามพฤติกรรม

5. จำแนกแบบสอบถามเป็น 2 ฉบับ แต่ละฉบับมีรายละเอียดดังนี้

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้ตอบเกี่ยวกับพันธกิจด้านต่างๆ 8 ด้าน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง โดยมีความหมายของเกณฑ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นมากที่สุด หรือท่าน/ สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นมาก หรือท่าน/ สถาบันมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามนั้นบ่อยๆ แต่ไม่สม่ำเสมอ
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นปานกลาง หรือท่าน/ สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นไม่บ่อย แต่ยังคงปฏิบัติเป็นครั้งคราว
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นน้อย หรือท่าน/ สถาบันมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามนั้นน้อยมาก หรือแทบไม่ปฏิบัติ
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นน้อยที่สุดหรือท่าน/ สถาบัน ไม่มีพฤติกรรม หรือไม่มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นเลย

ส่วนที่ 2 สภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างหรือควรปฏิบัติ

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นมีความสำคัญมาก และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมากที่สุด หรือจำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นมีความสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับมาก หรือควรปฏิบัติบ่อยๆ
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นค่อนข้างสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับปานกลาง หรือควรปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับน้อย หรือควรปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นไม่มีความสำคัญ และไม่ควรมีเสริมสร้าง หรือไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ

จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านได้มาจากประเด็นย่อยตามที่วิเคราะห์สาระ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านของแบบสอบถามฉบับที่ 1

พันธกิจ	จำนวนข้อคำถาม
ก. การจัดการศึกษา	20
ข. การวิจัย	15
ค. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	12
ง. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	12
จ. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	8
ฉ. การผลิตและพัฒนาครู	12
ช. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	6
ซ. การบริหารจัดการสถาบัน	15
รวม	100

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการ เป็นลักษณะปลายเปิดโดยให้เขียนบรรยายสั้นๆ

ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมของนักศึกษาเกี่ยวกับพันธกิจ 8 ด้าน จำแนกเป็น 3 ตอน เช่นเดียวกับตอนที่ 1 แต่มีจำนวนข้อคำถามในตอนที่ 2 จำนวน 69 ข้อ เนื่องจากประเด็นย่อยบางประเด็นไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านของแบบสอบถามฉบับที่ 2

พันธกิจ	จำนวนข้อคำถาม
ก. การจัดการศึกษา	19
ข. การวิจัย	8
ค. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	9
ง. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	10
จ. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	6
ฉ. การผลิตและพัฒนาครู	7

ตารางที่ 4 จำนวนข้อคำถามในพันธกิจแต่ละด้านของแบบสอบถามฉบับที่ 2 (ต่อ)

พันธกิจ	จำนวนข้อคำถาม
ข. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	5
ซ. การบริหารจัดการสถาบัน	5
รวม	69

6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบดังนี้

6.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องตรงตามจุดมุ่งหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 5 คน (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก) ประกอบด้วย

- 1) นักวิชาการอุดมศึกษา ปฏิบัติงานในศาสตร์อุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน
- 2) นักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัย เป็นอาจารย์ผู้สอนระเบียบวิธีวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 1 คน

6.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง

2. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง มีวิธีการต่างๆ ได้แก่

2.1 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างและส่งคืนผู้วิจัย

2.2 ให้นักคนที่รู้จักคุ้นเคยในมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นผู้ประสานงานแจกแบบสอบถามติดตามทางและรวบรวมส่งกลับให้ผู้วิจัย

2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเองและรับกลับด้วยตนเอง

2.4 ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามที่นัดหมาย ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดตามทางเป็นระยะ เมื่อได้ข้อมูลกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกฉบับและคัดฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออก

รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 5 เดือน (เมษายน – สิงหาคม 2547)

2.5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับคิดเป็นร้อยละ 95.05 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประชาคม

ประชาคม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล
ผู้บริหาร	316	299	94.62
อาจารย์	375	339	90.40
บุคลากรเสริม	222	210	94.59
นักศึกษา	400	400	100
รวม	1,313	1,248	95.05

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ตามหลักการวิเคราะห์ของ Krippendorff (1986) โดยการดึงประเด็นที่มีความสำคัญเป็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ออกมา เขียนสรุปลงในแบบสรุปวิเคราะห์สาระ แล้วแยกแยะ จัดประเภทจากนั้นดำเนินการเขียนภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram)

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS for Windows) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ด้วยความถี่

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตรงตามข้อความนั้นมากที่สุด หรือมีการปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตรงตามข้อความนั้นมาก หรือมีการปฏิบัติบ่อยๆ แต่ไม่สม่ำเสมอ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตรงตามข้อความนั้นปานกลาง หรือมีการปฏิบัติไม่บ่อยแต่ก็ยังปฏิบัติ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตรงตามข้อความนั้นน้อย หรือมีการปฏิบัติน้อยมากหรือแทบไม่ปฏิบัติ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตรงตามข้อความนั้นน้อยที่สุด หรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นมีความสำคัญมาก และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมากที่สุด หรือจำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ หรือว่าข้อความนั้นมีความสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับมาก หรือควรปฏิบัติบ่อยๆ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ หรือว่าข้อความนั้นค่อนข้างสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับปานกลาง หรือควรปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ หรือว่าข้อความนั้นไม่ค่อยสำคัญ และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับน้อย หรือควรปฏิบัติบ้างเล็กน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิด ความเชื่อ หรือว่าข้อความนั้นไม่มีความสำคัญ และไม่ควรเสริมสร้าง หรือไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ

2.1 เปรียบเทียบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่

ควรเสริมสร้างระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 กลุ่ม ซึ่งแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ ได้แก่ กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลุ่มภาคเหนือตอนบน กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มภาคอีสานตอนบน กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง กลุ่มภาคกลางและตะวันออก กลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคใต้ด้วยค่าเอฟ (F-test) ถ้าพบความแตกต่าง ทดสอบด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลส่วนที่เป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง มาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อหาองค์ประกอบและตัวแปรที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบนำไปเป็นฐานในการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) หมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)

การวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ นิยมใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

- 1) แต่ละองค์ประกอบมีค่าความแปรปรวนร่วม (Eigen Value) มากกว่า 1 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)
- 2) ค่าของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ จะต้องมีย่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับหรือมากกว่า 0.45 ขึ้นไป
- 3) องค์ประกอบแต่ละตัวต้องมีตัวแปรที่อธิบายได้ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (อุทุมพร จามรมาน, 2532)

3. การเทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige

ผู้วิจัยนำภาพวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมซึ่งได้จากข้อค้นพบตอนที่ 2 และนำข้อมูลผลการดำเนินงานซึ่งได้จากการอ่านวิเคราะห์เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาพิจารณาร่วมกัน แล้วนำข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige ซึ่งมี 7 หมวด 19 หัวข้อ มาตีความหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อหาช่องว่างหรือความต่างจากเกณฑ์ในภาพรวม

4. การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurs) จำนวน 12 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบ วิพากษ์วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะร่างวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. กำหนดวันประชุมผู้ทรงคุณวุฒิคือ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2548 ณ ห้องประชุม V.I.P. 3
โรงแรมอมรินทร์ลา구나 จังหวัดพิษณุโลก

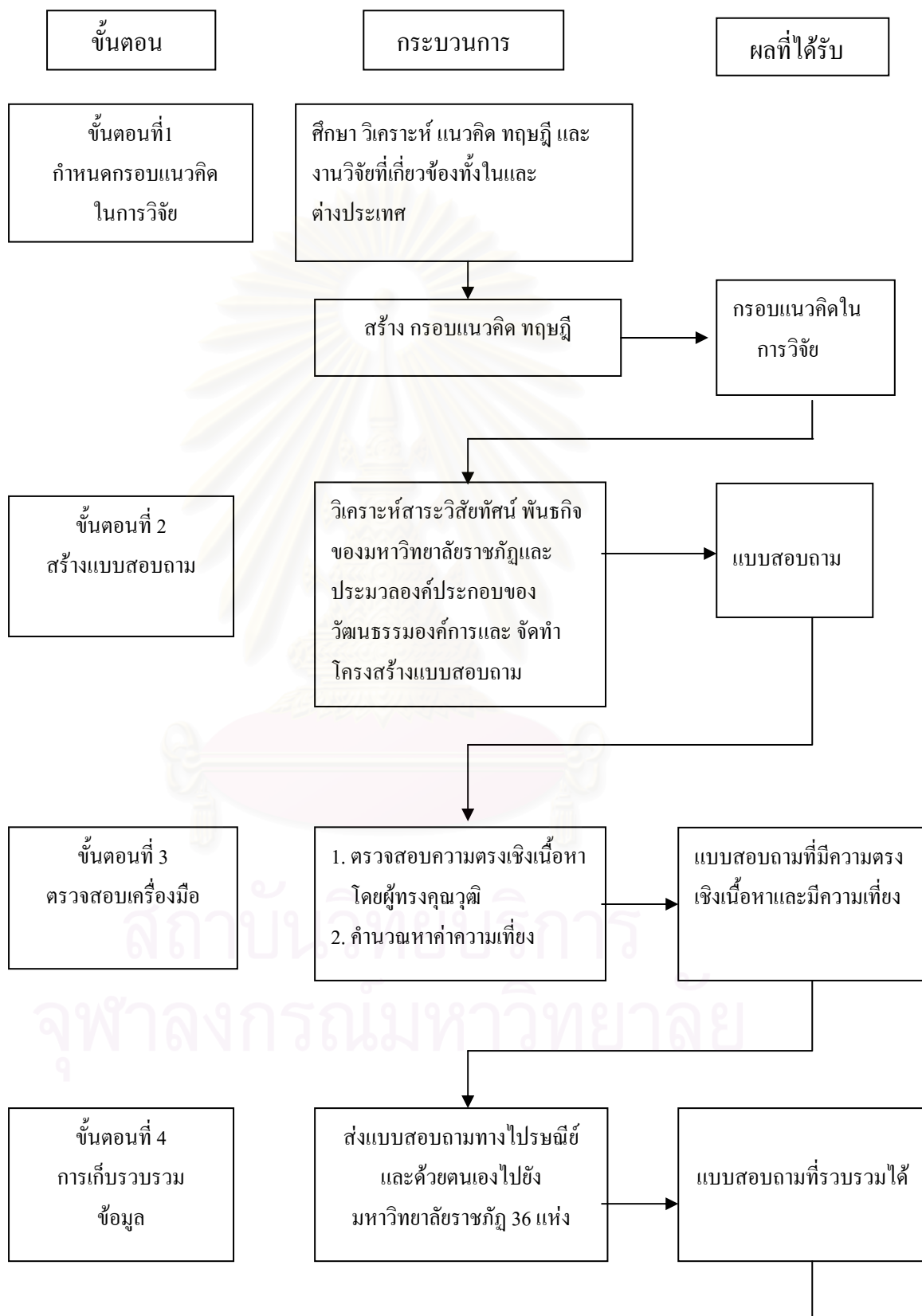
3. ผู้วิจัยสรุปประเด็น ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด เพื่อ
ปรับปรุง แก้ไขร่างวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี
เลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นแล้วนำไปให้อาจารย์ที่
ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

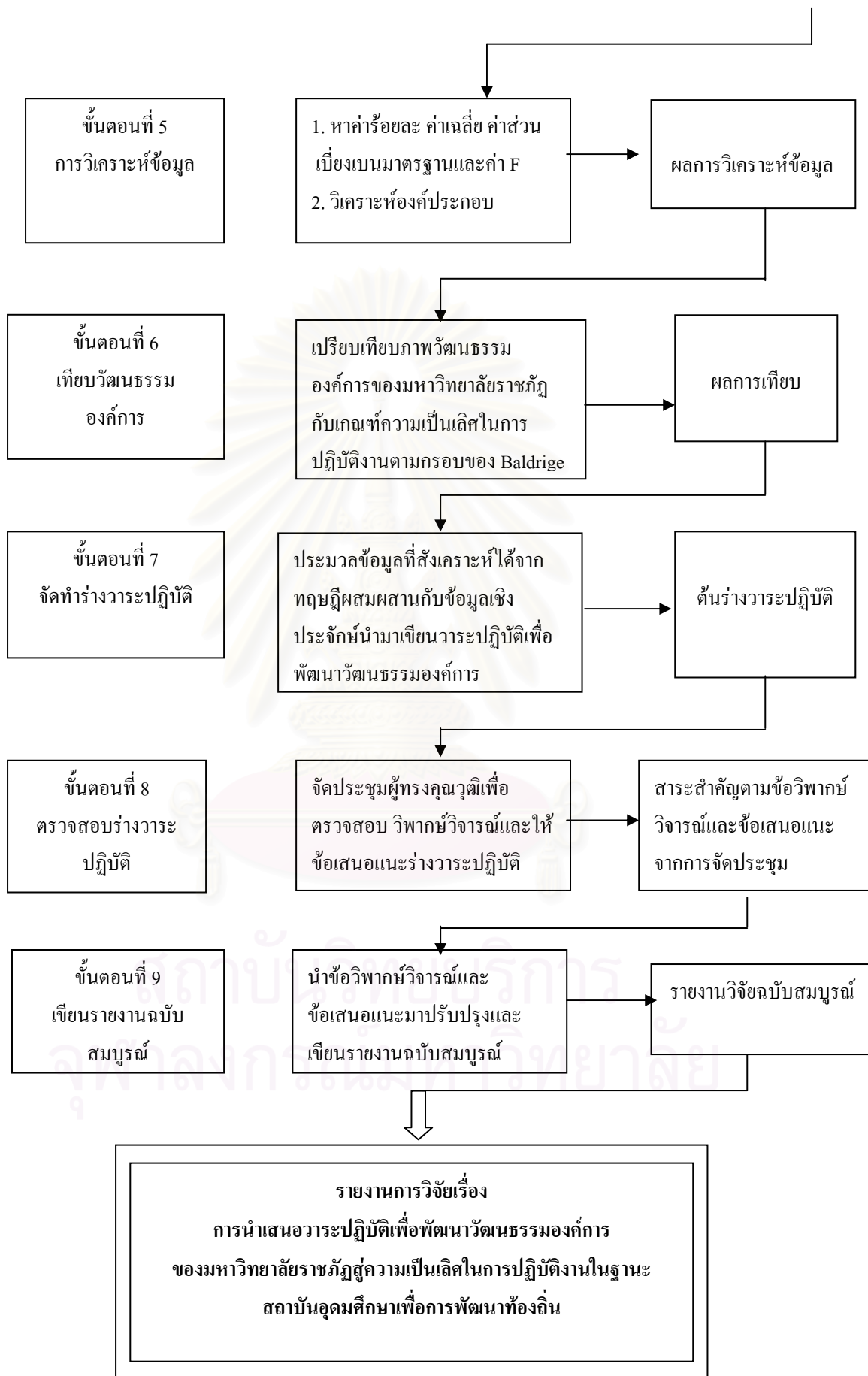
การดำเนินงานวิจัยได้แสดงสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ สํารวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม แบ่งเป็น

1.1 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

1.2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ภาพวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 กลุ่ม

ส่วนที่ 3 ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

ส่วนที่ 4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

ตอนที่ 2 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

- ตอนที่ 1 ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม
- 1.1 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแผนพัฒนา
การศึกษาาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

ผู้วิจัยอ่านวิเคราะห์สาระวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแผนพัฒนาการศึกษาาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง รวม 36 แห่ง และทำการวิเคราะห์โดยแยกเป็น “ลักษณะ” และ “แนวทางปฏิบัติ” “ลักษณะ” แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่บรรยายคุณลักษณะในองค์รวมของความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นลักษณะที่คงที่ (Static) ไม่แปรเปลี่ยน และส่วนที่เป็นพลวัต (Dynamic) อันเกิดจากการปฏิบัติงานของประชาคม ซึ่งเคลื่อนไหวและผันแปร ตามลักษณะการทำงานของคนที่เป็ประชาคมในมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตารางที่ 6 ถึง 7 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Static	1. เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ	1. ไม่ปรากฏ
	2. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชั้นนำที่มีคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพและเป็นเลิศรวมถึง เป็นที่พึงของท้องถิ่นและสังคม	2. จัดการศึกษาวิชาการชั้นสูง และวิชาชีพที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรมเป็นผู้นำที่มีจิตสำนึกและรับผิดชอบ ต่อท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ
	3. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ภูมิปัญญา การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สังคม	3. สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิจัย สร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น ให้บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
Dynamic	4. มีบทบาทขยายความรู้ ชี้นำ ร่วมมือและพัฒนา	4. ปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์สากล
	5. มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	5. ผลิตและพัฒนาครู
	6. มีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและมีระบบประกันคุณภาพ	6. ไม่ปรากฏ
	7. ทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และคุณภาพชีวิต ตลอดจนมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม ร่มรื่น สะอาดตา	7. ปลูกฝังความรัก ความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมและร่วมกันอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 7 ประการ ลักษณะ สามารถแบ่งออกเป็นส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่(static) ได้แก่ข้อ 1-3 และส่วนซึ่งเป็นพลวัต(dynamic) อันเกิดจากการปฏิบัติงานของประชาคม ได้แก่ข้อ 4-7 และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ ยกเว้นข้อ 6

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Static	ด้านการจัดการศึกษา	
	1. ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง	1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อท้องถิ่น สังคม
Dynamic	2. จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่หลากหลายทั้งรูปแบบ หลักสูตร สาขาวิชาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสอดคล้องความต้องการของท้องถิ่น ตรงกับปัญหาและสนองตอบความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ	2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้หลากหลายรูปแบบ มีทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว
	3. มีระบบการสอนทางไกล มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้และมีบรรยากาศของสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีอิสระในการแสวงหาค้นคว้าและบุกเบิกความรู้ใหม่	3. พัฒนาแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เครื่องมือห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยีให้ทันสมัย และเพียงพอต่อการเรียนการสอน การปฏิบัติงานและการแสวงหาความรู้
	4. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน หน่วยงาน องค์กรของรัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ	4. ไม่ปรากฏ
		5. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
		6. ปรับปรุงการรับนักศึกษาให้เป็นธรรมและให้ท้องถิ่น มีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการศึกษา พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 4 ประการ โดยที่ข้อ 1 เป็นลักษณะที่คงที่ (static) ส่วนข้อ 2 – 4 มีลักษณะเป็นพลวัต(dynamic)และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ ยกเว้นข้อ 4

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Dynamic	ด้านการวิจัย	
	1. มีการจัดตั้งศูนย์การศึกษาค้นคว้า ทดลองเพื่อการวิจัย	1. ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
	2. มีอิสระในการแสวงหา ค้นคว้า บุกเบิก ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง ความเป็นเลิศทางวิชาการ และสร้างความเจริญให้แก่ ท้องถิ่น	2. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ การจัดการศึกษา เทคโนโลยี ภารกิจของสถาบัน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผสมผสานกับองค์ความรู้สากล
	3. ส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ รวมถึงการวิจัยชั้นเรียน สาขาวิชาต่าง ๆ สถาบัน และท้องถิ่น	3. วิจัยเพื่อแก้ปัญหาท้องถิ่น
	4. ใช้การวิจัยสนับสนุนคุณภาพภารกิจทุกด้านของสถาบัน ตลอดจนความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	4. พัฒนาระบบงานวิจัย กลไก บัณฑิตเกื้อหนุนที่มีผลต่อศักยภาพในการทำวิจัย
		5. พัฒนาอาจารย์ และนักวิจัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มจำนวนนักวิจัยและ ผลงานที่มีคุณภาพรวมถึงการพัฒนานักวิจัยเฉพาะทาง

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการวิจัย พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 4 ประการ โดยมีลักษณะเป็นพลวัต(dynamic) ทั้ง 4 ข้อ และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Static	ด้านการบริการวิชาการ	
	1. ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น และสังคมในรูปของการฝึกอบรม และให้ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตและชีวิตของประชาชน	1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ประชาชน ชุมชน และประเทศเพื่อนบ้าน
	2. เป็นสถาบันการศึกษาสำหรับอนาคตที่เป็นแหล่งหาความรู้	2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยพัฒนาการบริการให้มีความหลากหลาย
Dynamic	3. มีศูนย์สารสนเทศที่ทันสมัยโดยเฉพาะข้อมูลท้องถิ่น	3. พัฒนาองค์กรบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพ
	4. มีรูปแบบการบริการที่หลากหลาย ทั้งเชิงรับและเชิงรุกสอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3. พัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น
	5. เน้นการทำงานกับท้องถิ่นในฐานะมหาวิทยาลัยของประชาชน	5. เร่งขยายวิทยาเขตเพื่อรองรับการพัฒนาและสามารถให้บริการวิชาการและชุมชน ได้อย่างทั่วถึง
	6. ส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น และให้นักศึกษามีบทบาทในการให้บริการวิชาการ	6. ไม่มีแนวทาง

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริการวิชาการ พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 6 ประการ โดยที่ข้อ 1-3 เป็นลักษณะที่คงที่ (static) ส่วนข้อ 4-6 เป็นส่วนที่มีลักษณะเป็นพลวัต(dynamic) และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ ยกเว้นข้อ 6

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Static	ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
	1. เป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. พัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรมให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลและกิจกรรม
Dynamic	2. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	2. ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทย ตลอดจน ปลูกฝังความรักความภาคภูมิใจและจิตสำนึกความเป็นไทย อนุรักษ์
	3. สนับสนุนให้ใช้มิติทางวัฒนธรรมพัฒนาการศึกษาทุกรูปแบบและใช้กิจกรรมทางศาสนาเป็นหลักและแนวทางในการดำรงชีวิต	3. สร้างบัณฑิตที่เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่นและชื่นชมคุณค่าศิลปวัฒนธรรมไทย
	4. มีเครือข่ายข้อมูลด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และด้านธุรกิจชุมชนเชิงวัฒนธรรม	4. ไม่มีแนวทาง

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 4 ประการ โดยที่ข้อ 1 เป็นลักษณะที่คงที่ (static) ส่วนข้อ 2-4 เป็นส่วนที่มีลักษณะเป็นพลวัต(dynamic)และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ ยกเว้นข้อ 4

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Dynamic	ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	
	1. ส่งเสริมให้ประชาชนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตอย่างฉลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบและพัฒนา	1. บูรณาการศาสตร์สาขากับภูมิปัญญาท้องถิ่นนำไปถ่ายทอด เพื่อแก้ปัญหาท้องถิ่นให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น
	2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิรูปการเรียนการสอน	2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและแรงผลักดันใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ
	3. พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ	3. พัฒนาศักยภาพพื้นฐาน ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ให้ทันสมัย
	4. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กรของ รัฐและเอกชน	4. ไม่มีแนวทาง
	5. มีความพร้อมในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน	5. ไม่มีแนวทาง
		6. พัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ ให้แก่นบุคลากรทุกระดับและสอดคล้องกับภารกิจ

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 5 ประการ โดยมีลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamic) ทั้ง 5 ข้อ และมีแนวทางปฏิบัติ 3 ข้อ

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Dynamic	ด้านการผลิตและพัฒนาครู	
	1. คงเอกลักษณ์ด้านความสามารถในการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	1. ผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นมืออาชีพ เป็นครูดี ครูเก่ง มีความรู้ มีคุณธรรม ตามเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพครู และตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
	2. ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการผลิต การใช้และการอบรมครู	2. ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
3. เป็นศูนย์และมีเครือข่ายการผลิตและพัฒนาครู ตลอดจนเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาครูต้นแบบ	3. พัฒนารูปแบบการฝึกอบรม และการส่งเสริมวิทยฐานะครูให้มีความหลากหลาย	

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการผลิตและพัฒนาครู พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 3 ประการ โดยมีลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamic) ทั้ง 3 ข้อ และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Dynamic	ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	
	1. เป็นผู้นำในท้องถิ่นที่มุ่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมที่ดี	1. สร้างจิตสำนึกความรักความห่วงใยในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและประชาชน 2. อนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันสังคมไทยแบบยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 2 ประการ โดยมีลักษณะที่เป็นพลวัต(dynamic) ทั้ง 2 ข้อ และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

	ลักษณะ	แนวทางปฏิบัติ
Dynamic	<p>ด้านการบริหารจัดการสถาบัน</p> <p>1. มีระบบการบริหารจัดการด้วยมาตรฐาน อุดมศึกษาไทยที่ดี มีประสิทธิภาพ เน้นการปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. เปิดโอกาสให้คนดี คนกล้าที่มีความสามารถในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร</p> <p>3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>4. มีระบบประกันคุณภาพที่ชัดเจน ทั้งภายในและภายนอก</p>	<p>1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อพร้อมเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอิสระคล่องตัว และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>2. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นผลงาน โปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>3. ไม่มีแนวทาง</p> <p>4. ตรวจสอบ ติดตามและประเมินคุณภาพ</p> <p>5. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถสูง สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ การพัฒนาและความต้องการขององค์กร</p> <p>6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน สถาบัน องค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อพัฒนาวิชาการและการให้บริการวิชาการ นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ</p>

ผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารจัดการ พบว่า มีลักษณะ และแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันหลักๆ 4 ประการ โดยมีลักษณะที่เป็นพลวัต(dynamic) ทั้ง 4 ข้อ และมีแนวทางปฏิบัติทุกข้อ ยกเว้นข้อ 3

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม
และภาพรวม แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม

สถานภาพ	ผู้บริหาร		อาจารย์		บุคลากรเสริม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง						
อธิการบดี	7	2.3				
รองอธิการบดี	47	15.7				
คณบดี	48	16.1				
รองคณบดี	45	15.1				
ผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์	83	27.7				
รองผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์	32	10.7				
หัวหน้าสำนัก / ศูนย์	14	4.7				
รองหัวหน้าสำนัก / ศูนย์	9	3.0				
อื่นๆ	14	4.7				
ข้าราชการพลเรือน					143	68.1
ลูกจ้างประจำ					67	31.9
2. เพศ						
ชาย	159	53.2	140	41.3	54	25.7
หญิง	140	46.8	199	58.7	156	74.3
3. อายุ						
25 – 30 ปี	6	2.0	62	18.3	36	17.1
31 – 40 ปี	38	12.7	108	31.9	101	48.1
41 – 45 ปี	50	16.7	49	14.5	43	20.5
46 – 50 ปี	63	21.1	43	12.7	17	8.1
51 – 60 ปี	142	47.5	77	22.7	13	6.2
4. วุฒิการศึกษา						
ปวศ.					11	5.2
ปริญญาตรี	15	5.0	30	8.8	154	73.3

ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		อาจารย์		บุคลากรเสริม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	240	80.3	281	82.9	31	14.8
ปริญญาเอก	44	14.7	28	8.3		
อื่นๆ					14	6.7
5. ตำแหน่งทางวิชาการ						
ไม่มี / ไม่ตอบ	7	2.3				
อาจารย์	133	44.5	240	70.8		
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	137	45.8	93	27.4		
รองศาสตราจารย์	19	6.4	6	1.8		
ศาสตราจารย์	3	1.0				
6. ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ						
1 – 5 ปี	13	4.3	96	28.3	39	18.6
6 – 10 ปี	45	15.1	96	28.3	58	27.6
11 – 15 ปี	43	14.4	35	10.3	72	34.2
16 – 20 ปี	42	14.0	23	6.8	18	8.6
21 – 25 ปี	35	11.7	22	6.5	13	6.2
มากกว่า 25 ปี	121	40.5	67	19.8	10	4.8
7. ภาระงานสอนโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์						
ไม่มี / ไม่ตอบ	36	12.0	27	8.0		
3 – 7 คาบ	59	19.7	16	4.7		
8 – 12 คาบ	164	54.9	154	45.5		
13 – 18 คาบ	40	13.4	142	41.8		
8. ผลงานในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา						
8.1 ผลงานวิจัย						
ไม่มี / ไม่ตอบ	166	55.5	205	60.5		

ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		อาจารย์		บุคลากรเสริม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า 3 เรื่อง	11	3.7	15	4.4		
1-3 เรื่อง	122	40.8	119	35.1		
8.2 บทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์						
ไม่มี / ไม่ตอบ	225	75.3	251	74.0		
1-6 เรื่อง	67	22.4	79	23.3		
มากกว่า 6 เรื่อง	7	2.3	9	2.7		
8.3 เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอนหรือตำรา						
ไม่มี / ไม่ตอบ	160	53.5	186	54.9		
1-3 เล่ม	127	42.5	141	41.6		
มากกว่า 3 เล่ม	12	4	12	3.5		
8.4 สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์						
ไม่มี / ไม่ตอบ	268	89.6	317	93.5		
1-3 ชิ้น	23	7.7	20	5.9		
มากกว่า 3 ชิ้น	8	2.7	2	0.6		

จากการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในภาพรวม พบว่า ตำแหน่งของผู้บริหารที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการศูนย์ / สำนัก (ร้อยละ 27.8) รองลงมาเป็นคณบดี รองอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการศูนย์ / สำนัก หัวหน้าศูนย์ / สำนัก รองหัวหน้าศูนย์ / สำนัก และอธิการบดี ตามลำดับ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เกือบครึ่งหนึ่ง มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น ที่มีอายุระหว่าง 25 - 30 ปี ร้อยละ 80 ของผู้บริหาร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมา คือ ระดับปริญญาเอก ส่วนระดับปริญญาตรี มีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ตำแหน่งทางวิชาการที่มีมากและใกล้เคียงกัน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ รองลงมา คือ รองศาสตราจารย์ ส่วนศาสตราจารย์มีเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ผู้บริหารส่วน

ใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปี มีเพียงร้อยละ 4.3 เท่านั้นที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี กว่าครึ่งมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ 8-12 คาบ รองลงมาคือ 3-7 คาบ และ 13-18 คาบ ตามลำดับ

ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารมากกว่าครึ่งไม่มีผลงานวิจัย ร้อยละ 40.8 มี 1-3 เรื่อง และร้อยละ 3.7 มีมากกว่า 3 เรื่อง ประมาณ 3 ใน 4 ไม่มีผลงานด้านบทความวิชาการ เกือบ 1 ใน 4 มีบทความ 1-6 เรื่อง และมีเพียงร้อยละ 2.3 ที่มีมากกว่า 6 เรื่อง กว่าร้อยละ 50 ของผู้บริหาร ไม่มีผลงานด้านเอกสารหรือตำรา ที่เหลือ ร้อยละ 42.5 มีผลงาน 1-3 เล่ม เพียงร้อยละ 4 มีผลงานมากกว่า 3 เล่ม และเกือบร้อยละ 90 ไม่มีผลงานสิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์ มีเพียงส่วนน้อย คือ ร้อยละ 7.7 ที่มีผลงาน 1-3 ชิ้น และเพียงร้อยละ 2.7 เท่านั้นที่มีผลงานมากกว่า 3 ชิ้น

จากการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในภาพรวม พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70) มีตำแหน่งอาจารย์ รองลงมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ส่วนรองศาสตราจารย์มีเพียงร้อยละ 1.8 อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีมากที่สุดร้อยละ 31.9 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 51-60 ปี 25-30 ปี 41-45 ปี และ 46-50 ปี ตามลำดับ อาจารย์กว่าร้อยละ 80 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนระดับปริญญาตรีและปริญญาเอก มีจำนวนใกล้เคียงกันและ ต่ำกว่าร้อยละ 10 อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 28.3 รองลงมาคือมากกว่า 25 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 21-25 ปี ตามลำดับ เกือบครึ่งมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ย 8-12 คาบ รองลงมาคือ 13-18 คาบ มีเพียงร้อยละ 4.7 ที่มีภาระงานสอนน้อยเพียง 2-6 คาบ

ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา อาจารย์ร้อยละ 60 ไม่มีผลงานวิจัย ประมาณร้อยละ 35 มีผลงานวิจัย 1-3 เรื่อง มีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 4.4 ที่มีผลงานวิจัยมากกว่า 3 เรื่อง 3 ใน 4 ไม่มีผลงานด้านบทความวิชาการ เกือบ 1 ใน 4 เขียนบทความ 1-3 เรื่อง และเพียงร้อยละ 2.7 เขียนบทความมากกว่า 3 เรื่อง กว่าร้อยละ 50 ของอาจารย์ ไม่มีผลงานด้านเอกสารหรือตำรา ร้อยละ 41.6 เขียนเอกสารหรือตำรา 1-3 เล่ม มีเพียงร้อยละ 3.5 เขียนเอกสาร/ตำรา มากกว่า 3 เล่ม อาจารย์ส่วนมาก (ร้อยละ 93.5) ไม่มีผลงานสิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์ มีเพียงร้อยละ 5.9 ที่มีผลงาน 1-3 ชิ้น และมีเพียงไม่ถึงร้อยละ 1 เท่านั้น ที่มีผลงานมากกว่า 3 ชิ้น

จากการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเสริม ในภาพรวม พบว่า เป็นข้าราชการพลเรือนเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ บุคลากรเสริม เป็นเพศหญิง มากกว่า (ร้อยละ 74.3) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี รองลงมาคือ 41-45 ปี 25-30 ปี 46-50 ปี และ 51-60 ปี ตามลำดับ มีการศึกษาาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา

คือปริญญาโท อื่นๆ และ ปวส. ในส่วนของประสบการณ์นั้น ร้อยละ 34.3 ทำงานมาประมาณ 11 – 15 ปี รองลงมาคือ 6 – 10 ปี 1 – 5 ปี 16 – 20 ปี 21 – 25 ปี และมากกว่า 25 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 9 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของนักศึกษา

สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1.	ชั้นปี		
	ปี 3	230	57.5
	ปี 4	170	42.5
2.	เพศ		
	ชาย	138	34.5
	หญิง	262	65.5

จากการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างนักศึกษา ในภาพรวม พบว่าเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 เป็นส่วนใหญ่ และส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

ส่วนที่ 2 ภาพวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 กลุ่ม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 กลุ่ม และนำเสนอในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม โดยแยกเป็น วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 10 และ 11

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตามพันธกิจระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม	1.กรุงเทพ		2.เหนือ บ.		3.เหนือ ล.		4.อีสาน บ.		5.อีสาน ล.		6.กลางและตอ.		7.ตะวันตก		8.ใต้		ค่า F	คู่ที่แตกต่าง
	X	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การจัดการศึกษา	3.65	0.56	3.58	0.40	3.49	0.53	3.63	0.51	3.52	0.52	3.47	0.52	3.58	0.42	3.58	0.52	2.49	
2. การวิจัย	3.52	0.74	3.45	0.54	3.30	0.70	3.55	0.75	3.39	0.68	3.42	0.63	3.38	0.68	3.47	0.65	2.18	
3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	3.40	0.77	3.40	0.56	3.19	0.66	3.52	0.78	3.31	0.70	3.27	0.67	3.37	0.77	3.41	0.61	2.19	
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3.41	0.76	3.43	0.56	3.17	0.66	3.52	0.75	3.48	0.62	3.25	0.74	3.33	0.64	3.49	0.65	5.08**	(3,4)(3,5)(3,8)
5. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	3.23	0.84	3.23	0.68	2.99	0.84	3.35	0.88	3.14	0.77	3.11	0.77	3.18	0.86	3.21	0.83	2.52*	(3,4)
6. การผลิตและพัฒนาครู	3.61	0.71	3.74	0.54	3.59	0.63	3.77	0.63	3.67	0.63	3.55	0.64	3.65	0.64	3.72	0.62	2.33	
7. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.35	0.80	3.44	0.64	3.22	0.82	3.52	0.85	3.38	0.78	3.24	0.80	3.40	0.73	3.38	0.79	2.37	
8. การบริหารจัดการ	3.52	0.77	3.50	0.58	3.27	0.68	3.57	0.72	3.36	0.74	3.34	0.75	3.45	0.71	3.36	0.70	3.28	

จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคอีสานตอนบน ภาคอีสานตอนล่าง ภาคกลางและตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ ให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครูเป็นลำดับแรกและเน้นการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการจัดการศึกษา ยกเว้นกลุ่มกรุงเทพมหานครที่ให้ความสำคัญและเน้นการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษาเป็นลำดับแรก และเน้นด้านการผลิตและพัฒนาครูรองลงมา ส่วนพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ พันธกิจด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า

1. **กลุ่มกรุงเทพมหานคร** มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา การผลิตและพัฒนาครู การบริหารจัดการและการวิจัย และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

1.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางถึงมากโดยอยู่ในระดับมาก 14 ข้อ ระดับปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 16 อยู่ในระดับมากที่สุด จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด

1.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ระดับปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ต่ำสุดคือข้อ 15 พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่ ต่ำสุดคือข้อ 3 เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 12 ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในพื้นที่บริการ

1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อยู่ในระดับปานกลาง 8 ข้อ ระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ สูงสุดคือข้อ 3 สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ ต่ำสุดคือข้อ 8 การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่

1.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรม ที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 8 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นบ้านโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

1.6 ด้านการผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ปานกลาง 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญ

ของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุม สัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ ระดับมาก 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

2. กลุ่มภาคเหนือตอนบน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และการจัดการศึกษา และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ต่ำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุดคือข้อ 17 เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา ต่ำสุดคือข้อ 9 ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษา โปรแกรมวิชา

2.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 11 ต่ำสุดคือข้อ 13 ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น และ 15 พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้างพบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 10 กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาที้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน ต่ำสุดคือข้อ 1 เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์

2.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น และ 12 ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ

2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตาม

2.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับ องค์ความรู้สากล ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้างพบว่า ควรเสริมสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 7

จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ต่ำสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น

2.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ ปานกลาง 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครูต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 9 อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 10 พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการผลิต และการพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 5 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ปานกลาง 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด 12 ข้อ ระดับมาก 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

3. กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 7 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริหารจัดการ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการและการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

3.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ ปานกลาง 10 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ต่ำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 18 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

3.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 14 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความรู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล ต่ำสุดคือข้อ 15 พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 9 เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็น การสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ต่ำสุดคือข้อ 15 พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

3.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับ มาก 1 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษา ต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควร เสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการ ตามพระราชดำริ ฯลฯ

3.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ใน ระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่า และมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูล

สารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นต่ำสุดคือข้อ 10 จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง

3.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษา วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่นต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

3.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ปานกลาง 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครูต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ระดับมาก 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 10 พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็นมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 8 ข้อระดับมาก 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 10 จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

4. กลุ่มภาคอีสานตอนบน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู การบริหารจัดการ การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

4.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ต่ำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ระดับมาก 17 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

4.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ปานกลาง 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล ต่ำสุดคือข้อ 10 กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและ ช่วงเวลาที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 9 เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ต่ำสุดคือข้อ 8 สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย

4.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่

ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาคือเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ

4.4 ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 12 สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

4.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 8 ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

4.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 9 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน และ 12 ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาคูให้มี

เข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู ตำสุดคือข้อ 5 ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ

4.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น ตำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตำสุดคือข้อ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน

4.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ ปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ตำสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 12 ข้อ ระดับมาก 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 7 กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง ตำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

5. กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และการจัดการศึกษา และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การวิจัย การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

5.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ตำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และ

สื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 19 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ต่ำสุดคือข้อ 4 เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา

5.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล ต่ำสุดคือข้อ 10 กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลา que อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่ ต่ำสุดคือข้อ 3 เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

5.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาคือเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 12 ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ/หรือการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ

5.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 12 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น

5.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่นและข้อ 4 เทคโนโลยีที่พัฒนา

จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น
 ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนา
 เทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า
 ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 8 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อ
 พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและ
 คุณภาพชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นบ้านโดยบูรณาการกับ
 การเรียนการสอน

5.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับ
 ปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ปานกลาง 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1
 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชน
 ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา
 แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับ
 มากที่สุด 4 ข้อ ระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 12 ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การ
 พัฒนาครูให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้
 ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ
 การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานใน
 ปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กร
 ต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6
 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชน
 และการประชุม สัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง
 พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการ
 อนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 4 ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม
 ชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ใน
 ระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 จัดให้มีการประเมินคุณภาพ
 ภายนอกและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่
 กำหนด ต่ำสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรง
 ตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด
 4 ข้อระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่

ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ต่ำสุดคือข้อ 1 ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 7 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

6.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ต่ำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 19 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

6.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 4 การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ต่ำสุดคือข้อ 8 สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่ ต่ำสุดคือข้อ 3 เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

6.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 10 สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดย

สอดคล้องในกระบวนการเรียนการสอน ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ

6.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 10 จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 3 สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ และ 12 สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 8 การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่ และ 10 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

6.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

6.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมากอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 4 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

6.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ต่ำสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 14 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่ำสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด 8 ข้อระดับมาก 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 9 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนและควบคุมงานในความรับผิดชอบ ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

7. กลุ่มภาคตะวันตก มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และการจัดการศึกษา และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

7.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ต่ำสุดคือข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 19 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

7.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

ถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ปานกลาง 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 2 มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก และ 5 การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล ต่ำสุดคือข้อ 10 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 15 พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ต่ำสุดคือข้อ 6 กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา และ 7 ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน

7.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่

ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 12 ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ

7.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่

ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ปานกลาง 10 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 9 จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทย ต่ำสุดคือข้อ 8 การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่

7.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่

ในระดับปานกลางถึงมากอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 สนับสนุนการสร้างสรรคผลงานและสิ่งประดิษฐ์

ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล ต่ำสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

7.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก

9 ข้อ ปานกลาง 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ระดับมาก 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

7.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานใน

ปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 4 ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

7.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ต่ำสุดคือข้อ 12 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนาคณาจารย์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 6 จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

8. กลุ่มภาคใต้ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิต และพัฒนาครู และการจัดการศึกษา และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ และการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอด เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

8.1 ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมากอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ ปานกลาง 10 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ต่ำสุดคือ ข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

8.2 ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์ ต่ำสุดคือข้อ 10 กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 9 เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ต่ำสุดคือข้อ 8 สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย

8.3 ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 11 สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ

8.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 6 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 6 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

8.5 ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมการปฏิบัติ

งานในปัจจุบัน ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 ต่ำสุดคือข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น และ 6 ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง

8.6 ด้านผลิตและพัฒนาครู มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันเกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 9 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมากข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือข้อ 7 สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้ และ 10 พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู ต่ำสุดคือข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

8.7 ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน ต่ำสุดคือข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็นมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการ

ประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือข้อ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน ต่ำสุดคือข้อ 4 ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่ำสุดคือข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ทุกข้อควรเสริมสร้างในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 7 กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง ต่ำสุดคือข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

สำหรับผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 ด้าน ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 5.08$) คือ ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม กลุ่มที่มีความแตกต่างได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนล่างกับภาคอีสานตอนบน ภาคเหนือตอนล่างกับภาคอีสานตอนล่าง และภาคเหนือตอนล่างกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคอีสานตอนบน ภาคอีสานตอนล่าง และภาคใต้ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรมที่มากกว่าและเด่นชัดกว่ากลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 2.52$) คือ ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี กลุ่มที่มีความแตกต่างกันได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนล่างกับภาคอีสานตอนบน โดยที่กลุ่มภาคอีสานตอนบน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวมากกว่าและเด่นชัดกว่ากลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ส่วนพันธกิจอีก 6 ด้านนั้น พบว่า แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง ตามพันธกิจระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม	1. กรุงเทพ		2. เหนือ บ.		3. เหนือ ล.		4. อีสาน บ.		5. อีสาน ล.		6. กลางและตอ.		7. ตะวันตก		8. ใต้		ค่า F	คู่ที่แตกต่าง
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การจัดการศึกษา	4.30	0.52	4.43	0.40	4.26	0.50	4.31	0.46	4.28	0.52	4.32	0.50	4.25	0.47	4.11	0.56	5.09**	(2,8) (6,8)
2. การวิจัย	4.34	0.58	4.43	0.53	4.31	0.59	4.36	0.51	4.32	0.63	4.39	0.54	4.26	0.57	4.15	0.59	3.58**	(2,8) (6,8)
3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	4.32	0.61	4.37	0.47	4.19	0.58	4.38	0.50	4.24	0.63	4.35	0.53	4.23	0.64	4.13	0.54	4.07**	(4,8)
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.33	0.59	4.44	0.50	4.24	0.56	4.38	0.53	4.31	0.59	4.33	0.58	4.17	0.59	4.17	0.58	4.16**	(2,7) (2,8)
5. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	4.42	0.64	4.39	0.48	4.22	0.63	4.35	0.53	4.23	0.62	4.27	0.61	4.17	0.67	4.03	0.62	5.01**	(2,8) (4,8)
6. การผลิตและพัฒนาครู	4.36	0.63	4.55	0.49	4.40	0.66	4.53	0.51	4.39	0.66	4.46	0.58	4.37	0.69	4.34	0.62	2.70	
7. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	4.40	0.66	4.52	0.55	4.39	0.60	4.44	0.54	4.35	0.64	4.44	0.63	4.32	0.62	4.28	0.65	2.29	
8. การบริหารจัดการ	4.44	0.56	4.51	0.49	4.42	0.57	4.49	0.49	4.39	0.60	4.44	0.59	4.33	0.67	4.25	0.62	3.21**	(2,8)

จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ภาคอีสานตอนบน ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและการพัฒนาครูให้มากเป็นอันดับแรก ส่วนกลุ่มกรุงเทพมหานคร ภาคอีสานตอนล่าง และกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการในระดับมากเป็นอันดับแรก ส่วนพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้น กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เห็นว่า ควรเสริมสร้าง ในระดับมากแต่เป็นลำดับสุดท้าย คือ ด้านการปรับปรุงพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มภาคเหนือตอนบน เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและพัฒนาครู การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการ ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55 4.52 และ 4.51 ตามลำดับ) และกลุ่มภาคอีสานตอนบนเห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและพัฒนาครูในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.53) กลุ่มอื่นๆ นอกจากนี้เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ ในระดับมาก

สำหรับผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวม 6 ด้าน ดังนี้

ด้านการจัดการศึกษา คู่ที่มีความแตกต่างได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบนกับภาคใต้ และกลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคเหนือตอนบนและภาคกลางและภาคตะวันออกเห็นว่าควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มภาคใต้

ด้านการวิจัย คู่ที่มีความแตกต่าง ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบนกับภาคใต้ และกลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคเหนือตอนบนและภาคกลางและภาคตะวันออกเห็นว่าควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มภาคใต้

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน คู่ที่มีความแตกต่างได้แก่ กลุ่มภาคอีสานตอนบนกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคอีสานตอนบน เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มภาคใต้

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คู่ที่มีความแตกต่างได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบนกับกลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคเหนือตอนบนกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคเหนือตอนบน เห็นว่าควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าว มากกว่ากลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี คู่ที่มีความแตกต่าง ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบนกับภาคใต้ และกลุ่มภาคอีสานตอนบนกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคเหนือตอนบนและภาคอีสานตอนบน เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มภาคใต้

ด้านการบริหารจัดการ คู่ที่มีความแตกต่าง ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบนกับภาคใต้ โดยที่กลุ่มภาคเหนือตอนบน เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มภาคใต้

ส่วนด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แต่ละกลุ่ม เห็นว่า ควรมีการเสริมสร้างในระดับมากพอๆกัน

ส่วนที่ 3 ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของประชาคมในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 36 แห่ง และนำเสนอแยกเป็น 2 ตาราง โดยที่ตารางที่ 12 แสดงผลในลักษณะของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนตารางที่ 13 แสดงผลในลักษณะของความถี่

ตารางที่ 12 ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

พันธกิจ	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	X	SD	ความหมาย	X	SD	ความหมาย
1. ด้านการจัดการศึกษา	3.56	0.51	มาก	4.28	0.50	มาก
2. ด้านการวิจัย	3.44	0.68	ปานกลาง	4.32	0.57	มาก
3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	3.35	0.70	ปานกลาง	4.28	0.57	มาก
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3.38	0.69	ปานกลาง	4.30	0.57	มาก
5. การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	3.18	0.82	ปานกลาง	4.24	0.61	มาก
6. การผลิตและพัฒนาครู	3.66	0.64	มาก	4.42	0.61	มาก
7. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.79	ปานกลาง	4.39	0.62	มาก
8. การบริหารจัดการ	3.42	0.72	ปานกลาง	4.41	0.59	มาก

จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้าน มีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งตรงกับในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

ด้านการจัดการศึกษา มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น ต่ำสุดคือ ข้อ 18 ใช้ระบบออนไลน์สื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนระบบเปิด (ทางไกล) ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 1 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 16 จัดให้มีห้องเรียนห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่ำสุดคือ ข้อ 8 ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ

ด้านการวิจัย มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล ต่ำสุดคือ ข้อ 10 กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลา ที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 9 เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ต่ำสุดคือ ข้อ 3 เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและ 8 สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือ ข้อ 5 จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาคือเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 11 สนับสนุน

ให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น ต่ำสุดคือ ข้อ 6 จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่ให้บริการ

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือ ข้อ 11 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่ำสุดคือ ข้อ 6 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุก ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น ต่ำสุดคือ ข้อ 7 จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 8 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหาพัฒนาคุณภาพและการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่ำสุดคือ ข้อ 2 ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

ด้านการผลิตและการพัฒนาครู มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 3, 9 และ 12 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ต่ำสุดคือ ข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ระดับมาก 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 10 พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการผลิตการพัฒนาครู ต่ำสุดคือ ข้อ 9 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือ ข้อ 6 เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควร

เสริมสร้างระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่ำสุดคือ ข้อ 2 ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ด้านการบริหารจัดการสถาบัน มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ปานกลาง 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่ำสุดคือ ข้อ 15 เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง ส่วนการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ควรเสริมสร้างระดับมากที่สุด 5 ข้อ ระดับมาก 10 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 10 จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน ต่ำสุดคือ ข้อ 11 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ 8 ด้าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามภารกิจ 8 ด้าน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นปลายเปิด สรุปเป็นภาพรวมและนำเสนอแยกเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ 8 ด้าน

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง
<p>ด้านการจัดการศึกษา</p> <p>1. ระบบการจัดการศึกษาบางแห่งยังไม่ทันสมัย อุปกรณ์และสื่อต่างๆ ไม่เพียงพอ ขาดบรรยากาศทางวิชาการ การสร้างสรรค์ผลงาน อาจารย์บางคนสอนแต่ความรู้เดิมๆ ไม่ศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้ใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (7)</p>	<p>1. ควรส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น โดยจัดหาอุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอกับความต้องการ ให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้สะดวก (6)</p>

หมายเหตุ: () ความถี่ปรากฏของเรื่องนั้นๆ

ตารางที่ 13 ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ 8 ด้าน (ต่อ)

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง
<p>2. เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยจัดการเรียนการสอน แต่มีไม่เพียงพอ (2)</p> <p>3. ยังคงเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพของนักศึกษา และความต้องการของตลาด (3)</p>	<p>2. ควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น โดยจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็นแหล่งวิชาการเรียนรู้ตลอดจนเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจทางด้านร่างกาย สติปัญญาและสังคม (4)</p> <p>3. มุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพในตัวบัณฑิตมากกว่าผลิตเชิงปริมาณ มหาวิทยาลัยต้องมีจุดเด่นในเชิงวิชาการอย่างใดอย่างหนึ่ง ควรบูรณาการการจัดการศึกษากับท้องถิ่นให้มากขึ้น ให้นักศึกษามีส่วนร่วมกับชุมชนและให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยให้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามสร้างเครือข่าย (5)</p>
<p>ด้านการวิจัย</p> <p>1. อาจารย์ให้ความสนใจในการทำการวิจัยน้อยกว่าการสอนเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ไม่มีความรู้ไม่ค่อยถนัด ไม่มั่นใจ ขาดพี่เลี้ยงคอยช่วยในระยะแรกๆ ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตระหนัก และขาดความกระตือรือร้น รวมถึงมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลา ประกอบกับทุนสนับสนุนน้อย (11)</p> <p>2. เน้นปริมาณงานวิจัยมากกว่าคุณภาพ ขาดการตรวจสอบคุณภาพผลงาน ส่วนใหญ่เป็นเชิงสำรวจ ข้อมูล ไม่ได้รับการเผยแพร่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานักศึกษา สถาบัน และท้องถิ่น (5)</p>	<p>1. ควรลดภาระงานสอนลง และจัดอบรมการทำวิจัยแก่อาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านแหล่งทุน (5)</p> <p>2. ควรส่งเสริมการวิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์ และวิจัยแบบมีส่วนร่วม และให้องค์กรท้องถิ่น ร่วมกำหนดปัญหาการวิจัยแล้วทำวิจัยร่วมกัน รวมถึงการนำผลไปใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นให้มากที่สุด (3)</p> <p>3. ควรเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมทำวิจัยกับอาจารย์ เป็นผู้ช่วยวิจัยควรมีการทำวิจัย ทั้งทำเดี่ยวและทำร่วมกัน ควรมีรายวิชาเกี่ยวกับการทำวิจัยในหลักสูตรปริญญาตรีให้มากขึ้น และส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน (6)</p>

หมายเหตุ: () ความถี่ปรากฏของเรื่องนั้นๆ

ตารางที่ 13 ความคิดความเชื่อและพฤติกรรมในการดำเนินงานตามพันธกิจ 8 ด้าน (ต่อ)

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง
<p>ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน</p> <p>1. ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนน้อยไม่ครอบคลุมความต้องการ ให้บริการเชิงรับ ตามที่ชุมชนร้องขอ ไม่มีการผลิตความรู้ไปให้บริการ บางแห่งมีนโยบายชัดเจน แต่ขาดการปฏิบัติ ตรวจสอบ สนับสนุนและพัฒนาอย่างจริงจัง (6)</p> <p>2. อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีเวลาไปสัมผัสชุมชน ภาระงานสอนมากหลายคนมองว่าเป็นงานเฉพาะกิจของสำนักวิจัยและบริการวิชาการ (3)</p>	<p>1. ควรศึกษาบริบทของชุมชน ทำฐานข้อมูลชุมชน ภูมิปัญญา และเข้าไปรับฟังความคิดเห็นของคนในชุมชนว่าต้องการให้มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านใดบ้าง (3)</p> <p>2. ควรจัดบริการให้ความรู้แก่ประชาชนที่หลากหลาย ให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกโดยใช้เทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายเพื่อขยายการบริการออกไปให้กว้างขวาง ครอบคลุมความต้องการของประชาชน ควรทำอย่างต่อเนื่องและอยู่ในรูปของการให้เปล่ามากขึ้น (5)</p> <p>3. ควรสร้างความเชื่อว่าการบริการวิชาการเป็นภาระงานของอาจารย์ทุกคนและเพิ่มโครงการความสัมพันธ์ของนักศึกษากับชุมชนให้มากขึ้น เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีประสบการณ์ รู้จักปรับตัวและเป็นประโยชน์เมื่อจบออกไปทำงาน (5)</p>
<p>ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>1. มีศูนย์/สำนักศิลปวัฒนธรรมเป็นแหล่งรวบรวม เผยแพร่ความรู้ข้อมูลกิจกรรมทั้งนอกและในสถาบัน (6)</p> <p>2. ส่งเสริมและให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นในวันสำคัญต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ (8)</p> <p>3. นักศึกษาไม่มีความสนใจในการอนุรักษ์และเผยแพร่ แต่รับแนวคิดความเชื่อจากภายนอกท้องถิ่น จากสื่อต่างๆ มหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้นักศึกษาเข้าใจในคุณค่า และปฏิบัติตามวัฒนธรรม (8)</p> <p>4. ขาดการให้บริการข้อมูลความรู้แก่ชุมชน รวมถึงการจัดระบบสืบค้นและนำเสนอที่ดี ส่วนใหญ่ทำเฉพาะศูนย์/สำนักศิลปวัฒนธรรม หน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมน้อย (4)</p>	<p>1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ เผยแพร่ความรู้ ออกสู่สาธารณชนให้มาก ควรมีเครือข่ายในท้องถิ่นร่วมคิดร่วมทำ (3)</p> <p>2. ควรมีโครงการอบรมให้ความรู้แนวความคิดด้านศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้น ปลุกฝัง ตลอดจนสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรและนักศึกษา ให้ตระหนักในคุณค่า และร่วมกันอนุรักษ์และปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง (5)</p> <p>3. ควรจัดทำระบบฐานข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้ (3)</p> <p>4. ควรส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น (3)</p>

ตารางที่ 13 ความคิดความเชื่อและพฤติกรรมในการดำเนินงานตามพันธกิจ 8 ด้าน (ต่อ)

วัฒนธรรมในปัจจุบัน	วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง
<p>ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานด้านนี้บางแห่งยังไม่ชัดเจน เครื่องมือมีน้อยไม่เพียงพอ (2) 2. การดำเนินงานยังไม่เป็นรูปธรรมมากนัก ขาดทุนสนับสนุน ขาดบุคลากร อาคารสถานที่ ค่าเช่าในการดำเนินงาน และไม่ค่อยมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่นไปถ่ายทอด เพราะขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (6) 3. งานด้านนี้ส่วนใหญ่อยู่ที่คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม (2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยควรเป็นต้นแบบและเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้สร้างสรรค์ผลงานจากภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากขึ้นและพัฒนา ถ่ายทอดเทคโนโลยีพื้นบ้านให้ได้มาตรฐานสากล และสอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน (4) 2. ควรสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือให้เพียงพอ (3) 3. ควรมีการให้อบรม ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และมากกว่าเดิม (3)
<p>ด้านการผลิตและพัฒนาครู</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีชื่อเสียงและเป็นศูนย์กลางในการผลิตและพัฒนาครู (5) 2. ให้ความสำคัญกับการผลิตครูที่มีคุณภาพและจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ให้แก่ครูอยู่เสมอ (9) 3. มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูน้อยมาก (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรพัฒนาครูทั้งด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนจิตวิญญาณของความเป็นครู (3) 2. ควรผลิตครูตามความต้องการของท้องถิ่นและควรอบรมครูประจำการเรื่องเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆ และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (3)
<p>ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีโครงการกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีความรู้สึกรับผิดชอบต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยมาก ทำให้นักศึกษาขาดจิตสำนึกและละเลยด้านนี้ (3) 2. ขาดการเผยแพร่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและขาดการดูแลรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (3) 3. ในหลักสูตรยังมีการสร้างจิตสำนึกให้กับนักศึกษาไม่มากนักและขาดการบูรณาการสอดแทรกในวิชาอื่นๆ (2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาอยู่ตลอดเวลา ควรมีโครงการกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้นและให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมมากขึ้น (7) 2. มหาวิทยาลัยต้องถือเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการร่วมกับชุมชนรักษาสิ่งแวดล้อม ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้ชุมชนได้รับทราบเป็นระยะบ้างและต้องจัดการเรียนการสอนลงสู่ภาคปฏิบัติให้มากขึ้น ทำให้เห็นชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏช่วยท้องถิ่นแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ (4)

ตารางที่ 13 ความคิดความเชื่อและพฤติกรรมในการดำเนินงานตามพันธกิจ 8 ด้าน (ต่อ)

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง
<p>ด้านการบริหารจัดการสถาบัน</p> <p>1. ยังขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบและขาดการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง รวมถึงขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3)</p> <p>2. บางแห่งขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงมาเป็นผู้บริหาร ใช้ระบบพรรคพวกและใช้ระบบอุปถัมภ์ (3)</p>	<p>3. ต้องจัดตั้งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบอย่างและควรเป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชุมชน (3)</p> <p>1. ต้องทำงานเป็นทีม ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมปฏิบัติงานและควรใช้ระบบคุณธรรมด้วยมิใช่ใช้แต่ระบบอุปถัมภ์อย่างเดียวและควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริงๆ ไม่ใช่ตามทฤษฎี (5)</p> <p>2. การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากรต้องให้ตรงสายงาน ไม่ใช่เพียงเพิ่มคุณวุฒิ ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาและเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ (11)</p> <p>3. ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาของชาติแบบพหุภาคี (2)</p>

หมายเหตุ: () ความถี่ปรากฏของเรื่องนั้นๆ

สถาบันนวัตยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดตอนที่ 3 เกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สาระคำหรือ ข้อความที่ปรากฏได้คำบรรยายแล้วสรุปผลในภาพรวม ดังต่อไปนี้

1. **ค่านิยม** ค่านิยมที่ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษายึดถือ ยอมรับและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีทั้งค่านิยมร่วมและค่านิยมเฉพาะของแต่ละกลุ่ม ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่านิยมร่วมและค่านิยมเฉพาะของแต่ละกลุ่ม

ค่านิยมร่วม	ค่านิยมเฉพาะกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. นับถืออาวุโส(226)	1. มอบอำนาจ (32)	1. พัฒนาตนเอง (9)	1. ทำงานตามคำสั่ง	1. เน้นวัตถุประสงค์
2. มีส่วนร่วม (207)	2. ให้ความสำคัญกับพิธีการ (18)	2. มุ่งเน้นงานสอนมากกว่างานอื่น (7)	(19)	ชอบเลียนแบบตามแฟชั่น (10)
3. ทำงานเป็นทีม (199)	3. กระจายอำนาจ (6)	3. สันโดษ (6)	2. ทำงานตามหน้าที่ (17)	2. เคารพรุ่นพี่ (6)
4. อุทิศทุ่มเท (179)	4. ยุติธรรม (4)	4. อึดตายสูง (6)	3. รักษานบริการ (8)	3. ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (5)
5. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (129)	5. ให้เกียรติผู้ร่วมงาน (3)	5. มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ (3)		
6. เน้นคุณภาพงาน (118)				
7. อีสุระในการทำงาน (70)				
8. ให้ความสำคัญกับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา (58)				
9. ยึดหยุ่น (41)				
10. ความเสมอภาค (37)				
11. ให้ออกาส (34)				
12. เสียสละ (30)				

หมายเหตุ: () ทำรายการค่านิยม เป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

2. ปทัสถาน ปทัสถานที่ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม มีทั้งปทัสถานร่วม และปทัสถานเฉพาะของแต่ละกลุ่ม ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ปทัสถานร่วมและปทัสถานเฉพาะของแต่ละกลุ่ม

ปทัสถานร่วม	ปทัสถานเฉพาะกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ (493)	1. มีมนุษยสัมพันธ์ (6)	1. มุ่งมั่นสั่งสอนศิษย์ (14)	1. รักงาน/องค์กร (9) 2. อดทน (8)	1. ใฝ่เรียน (1) 2. มีวินัย (1)
2. มีคุณธรรมจริยธรรม (271)	2. มีใจเป็นธรรม (5)	2. ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาวิชาชีพ (8)	3. มีน้ำใจ เต็มใจ ให้บริการ (5)	3. เป็นระเบียบ (1) 4. เคารพสิทธิและ เสรีภาพ (1)
3. มีความร่วมมือ (258)	3. เอื้ออาทร (4)	3. เป็นที่ปรึกษา/ แบบอย่างที่ดีของ นักศึกษา (4)	4. ตรงต่อเวลา (2)	
4. มีความสามัคคี (178)	4. โปร่งใส			
5. มีความซื่อสัตย์ (163)	4. ตรวจสอบ (4)			
6. มีสัมมาคารวะ (143)				
7. อ่อนน้อมถ่อมตน (122)				
8. ใฝ่ใฝ่ใจกัน (53)				
9. เปิดเผย (47)				
10. ความรับผิดชอบ (24)				
11. ซื่อ (14)				
12. เป็นทางการ (13)				
13. อดทน (8)				
14. ไม่เป็นทางการ (7)				

หมายเหตุ: () ทำรายการปทัสถาน เป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

3. โครงสร้าง โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์มีลักษณะดังตารางที่ 16
 ตารางที่ 16 โครงสร้างร่วมและโครงสร้างตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม

โครงสร้างร่วม	โครงสร้างตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ชัดเจน(91)	1. ขาดการ ประสาน งาน (4)	1.การสื่อสารค่อนข้าง น้อยไม่ทั่วถึง ไม่มี ประสิทธิภาพ (7)	1. การตัดสินใจอยู่ที่ ผู้บริหารเท่านั้น (4)	—
2. แนวตั้งตามระบบ ราชการ รวมอำนาจสู่ ศูนย์กลาง ขั้นตอนมาก ไม่อิสระ ไม่คล่องตัว (39)	2. ขาดการประชา สัมพันธ์ (2)	2. บทบาทหน้าที่ไม่ ชัดเจน (3)	2. ขาดการติดต่อ สื่อสารทำความ เข้าใจ(2)	
3. โครงสร้างการบริหาร ชัดเจน (33)		3. ขาดความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิก (3)		
4. บางแห่งมีหน่วยงาน มาก บุคลากรทำงาน ทับซ้อนกัน ขาด ประสิทธิภาพ (21)		4.ไม่มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ (3)		
5. กระจายอำนาจไปยัง คณะ ศูนย์ สำนัก (15)				
6.จัดระเบียบทรัพยากร เป็นส่วนๆ (11)				
7. ติดต่อสื่อสาร ประสาน งานเป็นขั้นตอน เป็น ทางการล่าช้า (10)				

หมายเหตุ: () ทำรายการโครงสร้าง เป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

4. สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะดังตารางที่ 17
 ตารางที่ 17 สภาพแวดล้อมร่วมและสภาพแวดล้อมตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม

สภาพแวดล้อมร่วม	สภาพแวดล้อมตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. อยู่ในแหล่งชุมชนสะดวก เชื่อมต่อการศึกษา การทำงาน และการบริการ วิชาการ(160)	1. ขาดการสื่อสารที่ดีกับชุมชน ท้องถิ่น (3)	1. ขาดการประชาสัมพันธ์ (8) 2.ปรับปรุงบรรยากาศทางวิชาการ (4)	1. ขาดการบริหารจัดการที่ดี (2)	1.มาตรฐานการศึกษา ยังไม่เป็นที่ยอมรับ (6)
2.ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ (31)	2.ไม่ชัดเจนเรื่องท้องถิ่น (3)			
3. ชุมชนท้องถิ่นให้ความร่วมมือ ยอมรับ (25)	3. การบริหารจัดการไม่คล่องตัว (2)			
4. ประชาสัมพันธ์น้อย ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง (22)				
5. เปิดศูนย์การศึกษา และวิทยาเขตมากขึ้น (9)				
6. งบประมาณสนับสนุนน้อย (8)				
7. อาจารย์และบุคลากรไม่เพียงพอ ต้องเพิ่มจำนวนและศักยภาพ (7)				

หมายเหตุ: () ท้ายรายการสภาพแวดล้อม เป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

5. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะดังตารางที่ 18
 ตารางที่ 18 ภาวะผู้นำร่วมและภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม

ภาวะผู้นำร่วม	ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. มีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกล (145)	-	1. ไม่กล้าคิดนอก กรอบ ไม่กล้าเสี่ยง	-	1. เปิดใจกว้าง ยอมรับ ฟังความคิดเห็น ผู้อื่น(5)
2. มีความรู้ความสามารถ รอบตัว (115)		ไม่กล้าตัดสินใจ		
3. กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ กล้าทำ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและเต็ม ใจที่จะเสี่ยง (113)		ไม่เด็ดขาด ไม่เป็น ผู้นำการเปลี่ยน แปลงและขาด วิสัยทัศน์กว้างไกล (35)		
4. มีความอดทน และ เสียสละ (77)				
5. รู้จักประนีประนอม หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (77)				
6. ปรับตัวได้ดี (60)				
7. มีความสามารถในการ รับมือและเจรจา ต่อรอง (57)				
8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวใจ รวมพลังสมาชิก (45)				
9. เฉลียวฉลาด (31)				
10. มีบารมี (18)				

หมายเหตุ: () ทำรายการภาวะผู้นำเป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

6. กลยุทธ์ กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยมีลักษณะดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 กลยุทธ์ร่วมและกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม

กลยุทธ์ร่วม	กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม			
	ผู้บริหาร	อาจารย์	บุคลากร	นักศึกษา
1. เชิญประชุม แจ้างเพื่อทราบหรือออกคำสั่ง (301)	1. แผนกลยุทธ์บางแห่งไม่ชัดเจน ไม่เด่นชัด ขาด	1. ทำงานเชิงรับ มากกว่าเชิงรุก (10)	-	-
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ (140)	การปฏิบัติตามกลยุทธ์(10)	2. อาจารย์ระดับล่าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและ		
3. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน โดยให้มีความสอดคล้อง รับกันทุกระดับ (53)	2. จัดหาทรัพยากร (6)	น้อย (5)		
4. กำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบุขั้นตอน วิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน (33)				
5. จัดอบรม สัมมนา เสวนาให้ความรู้ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก รักสถาบัน (20)				
6. มีการติดตามประเมินคุณภาพภายในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน เพื่อแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (15)				

หมายเหตุ: () ท้ายรายการกลยุทธ์ เป็นความถี่ของข้อความที่ปรากฏในคำบรรยาย

จากการวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปแบบวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังตารางที่ 20
ตารางที่ 20 แบบวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม

แบบวัฒนธรรม จาก ผลการวิจัยจำแนก ตามกลุ่ม	แบบวัฒนธรรม																									
	เครือข่าย					รวม	ราชการ					รวม	ปรับตัว					รวม	มุ่งเน้นผลสำเร็จ					รวม	รวมทั้งหมด	
	ความร่วมมือ	ความเอื้ออาทร	รักษาข้อตกลง	ความเป็นธรรม	ความเสมอภาค		ความประหยัด	ความเป็นทางการ	ความสมเหตุสมผล	ความมีระเบียบ	ความเคารพข้อเท็จจริง		ความคิดริเริ่ม	การทดลอง	ความกล้าเสี่ยง	ความอิสระ	ความสามารถตอบสนอง		การแข่งขัน	ความสมบูรณ์แบบ	ปฏิบัติเชิงรุก	ความยืดหยุ่น	ความริเริ่มส่วนบุคคล			
1. กลุ่มมรภ.																										
1.1 กรุงเทพฯ	101	22	-	-	8	131	-	3	-	73	18	94	-	-	-	16	-	16	-	-	-	-	-	-	-	241
1.2 เหนือตอนบน	78	13	-	-	6	97	-	-	-	28	12	40	-	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-	-	-	140
1.3 เหนือตอนล่าง	80	25	-	-	3	108	-	-	-	71	19	90	-	-	-	6	-	6	-	-	-	-	-	-	-	204
1.4 อีสานตอนบน	82	14	-	-	6	102	-	-	-	62	26	88	-	-	-	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	194
1.5 อีสานตอนล่าง	79	13	-	-	7	99	-	-	-	43	13	56	-	-	-	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	159
1.6 กลางและตอ.	84	20	-	-	3	107	-	13	-	81	20	114	-	-	-	11	-	11	-	-	-	-	-	-	-	232
1.7 ตะวันตก	99	15	-	-	3	117	-	2	-	67	23	92	-	-	-	11	-	11	-	-	-	-	-	-	-	220
1.8 ใต้	77	22	-	-	5	104	-	3	-	68	12	83	-	-	-	14	-	14	-	-	-	-	-	-	-	201
2. ภาพรวม	680	144	-	-	41	865	-	21	-	493	143	657	-	-	-	69	-	69	-	-	-	-	-	-	-	1,591

ผลการวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีวัฒนธรรม 3 แบบผสมผสานกัน กล่าวคือ มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติปรากฏมากที่สุด เป็นเอกลักษณ์ ผสมผสานด้วยวัฒนธรรมแบบราชการซึ่งปรากฏมากรองลงมาและวัฒนธรรมแบบปรับตัวมีปรากฏน้อยที่สุด สำหรับกลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า มีวัฒนธรรมแบบราชการปรากฏมากกว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติเล็กน้อย

เมื่อมองในภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติมากที่สุด ร้อยละ 54.37 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบราชการร้อยละ 41.29 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ร้อยละ 4.34

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถสรุปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ได้ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

ความยืดหยุ่น	
เน้นภายใน	เน้นภายนอก
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - ความเสมอภาค 54.37%	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) - ความอิสระ 4.34%
วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) - ความเป็นทางการ - ความมีระเบียบ 41.29%	วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement Culture) ไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจน
ความมั่นคง	

จากภาพ แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติมากที่สุด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประกอบไปด้วยค่านิยมที่เน้นความสำคัญของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย ผู้นำจะมุ่งเน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วย

ความสมัครสมานสามัคคี การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรและยึดมั่นในความเสมอภาค นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีวัฒนธรรมแบบราชการผสมผสานมากรองลงมา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงภายใน ผู้นำจึงมุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อความมีระเบียบในการทำงาน วัฒนธรรมอีกแบบที่มีปรากฏ คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ซึ่งพบว่ามีค่านิยมเรื่องความมีอิสระ ปรากฏอยู่แต่น้อยมาก ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนคือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่มุ่งเน้นการแข่งขันเชิงรุก

ส่วนที่ 4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบและตัวแปรที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ในการเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างจำนวน 100 ข้อ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) หมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ได้องค์ประกอบสำคัญ 13 องค์ประกอบ ที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1 มีจำนวนตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนั้น 3 ตัวขึ้นไป และนำน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัว มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.45 ผู้วิจัยตั้งชื่อ แต่ละองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ และนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าไอเกนและร้อยละของความแปรปรวนจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 21 ถึงตารางที่ 33

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
8	ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	0.705
5	ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้น การประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.693
6	จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	0.692
7	กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	0.685
9	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและ ควบคุมงานในความรับผิดชอบ	0.676
10	จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน	0.669
4	เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลงาน	0.667
3	การบริหารจัดการของสถาบัน คณะ ศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	0.654
2	ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.640
1	ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.569
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	8.374
	ค่าไอเกน	8.374

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายได้ด้วย 10 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.569 ถึง 0.705 เรื่องที่มีความสำคัญและควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้งบประมาณ การประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และการรับการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อนำผลมาปรับปรุง แก้ไข ให้ได้มาตรฐาน รองลงมา คือ การกระจายอำนาจ การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล เพื่อใช้วางแผน ตัดสินใจ และนำไปสู่คุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตามด้วยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การยึดหลักการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การบริหารจัดการด้วยค่าไอเกน 8.374 และเมื่อเทียบกับองค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 8.374

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
10	พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	0.704
7	สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	0.695
11	ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	0.691
8	สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ศึกษาต่อ	0.689
12	ส่งเสริมบทบาทของศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	0.684
6	ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	0.650
5	ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	0.626
1	สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	0.586
2	สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	0.580
3	แสวงหากคนดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	0.577
9	เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	0.557
4	การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	0.552
	ร้อยละองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	7.948
	ค่าไอเกน	7.948

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายได้ด้วย 12 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.552 ถึง 0.704 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การเน้นกระบวนการผลิตและพัฒนาครู ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพครู และการเรียนการสอนในฐานะที่เป็นที่พึ่งทางวิชาชีพของครู รองลงมา คือ จัดอบรมหรือจัดหลักสูตรศึกษาต่อให้ครู เป็นศูนย์กลางในการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ ในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ โดยร่วมมือกับโรงเรียนและท้องถิ่น หากคนดี คนเก่ง มาเรียนและร่วมกันพัฒนาหลักสูตร การผลิตครูโดยถือเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การผลิตและการพัฒนาครู ด้วยค่าไอเกน 7.948 และเมื่อเทียบกับ

องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 7.948

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
4	การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	0.712
3	เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	0.621
5	การวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล	0.610
8	สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	0.599
9	เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	0.598
2	มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดย จัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	0.596
7	ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	0.594
1	เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	0.587
10	กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	0.582
6	กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	0.530
11	กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	0.520
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	6.928
	ค่าไอเกน	6.928

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายได้ด้วย 11 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.520 ถึง 0.712 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรกๆ คือ เน้นการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาให้มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผลโดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ รองลงมา คือ เน้นการทำวิจัยเป็นทีมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา โดยเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และนำไปใช้พัฒนาท้องถิ่นได้ สนับสนุนทุนให้ ตามด้วยการกำหนดภาระงานด้านวิจัยของอาจารย์ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีต้องทำวิจัยก่อนจบการศึกษา ส่วนหลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับท้องถิ่น หรืองานที่ทำอยู่ ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การ

วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยค่าไอเคน 6.928 และเมื่อเทียบกับ องค์กรประกอบทั้งหมดแล้ว องค์กรประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์กรประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 6.928

ตารางที่ 24 องค์กรประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์กรประกอบ
11	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคล ชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	0.690
9	จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล องค์กรความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	0.681
6	ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	0.665
8	การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้ อย่างเต็มที่	0.663
10	จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่าง กว้างขวาง	0.663
7	สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและ วัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	0.626
12	สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่น	0.623
4	สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	0.605
5	จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมา เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	0.553
	ร้อยละองค์กรประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	6.743
	ค่าไอเคน	6.743

องค์กรประกอบที่ 4 อธิบายได้ด้วย 9 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์กรประกอบตั้งแต่ 0.553 ถึง 0.690 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อรวบรวมข้อมูล ความรู้และเผยแพร่ให้นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้บริการข้อมูลความรู้ การจัดกิจกรรมอนุรักษ์และเผยแพร่ ตลอดจนจัดโครงการกระตุ้นให้เห็นคุณค่าของวัฒนธรรม รวมถึงการกระตุ้นให้ประชาชน

นำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยค่าไอเคน 6.743 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบ ในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร้อยละ 6.743

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
6	ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.700
2	ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐาน โดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	0.681
7	จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	0.673
5	สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	0.668
4	เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	0.655
3	ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.652
1	เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	0.613
8	ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	0.588
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	6.047
	ค่าไอเคน	6.047

องค์ประกอบที่ 5 อธิบายได้ 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.588 ถึง 0.700 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้และผลงานให้ประชาชนได้ศึกษาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการนำเทคโนโลยีพื้นฐานมาศึกษา รongลงมา คือ ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงาน และสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้สากล ตามด้วยการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนาการประกอบอาชีพของประชาชน ตัวแปรทั้ง 8 ตัว

แปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้วยค่าไอเคน 6.047 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 6.047

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 6 การบริการวิชาการแก่ชุมชน

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
5	จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่าง ๆ ในลักษณะการให้การศึกษา ต่อเนื่องการศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	0.660
7	การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ในการให้บริการวิชาการ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	0.619
9	สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษาเผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่น โดยผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ เป็นต้น	0.612
10	สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้ โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	0.612
8	การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่นจะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	0.592
6	จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ	0.583
11	สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.581
4	จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและองค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้	0.564
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	5.530
	ค่าไอเคน	5.530

องค์ประกอบที่ 6 อธิบายได้ด้วย 8 ตัวแปร มีน้ำหนัก องค์ประกอบตั้งแต่ 0.564 ถึง 0.660 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการในลักษณะต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรในชุมชนท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ โดยการเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่คนในท้องถิ่นผ่านสื่อต่างๆ รองลงมา คือ การศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน และการไปดูงานในท้องถิ่น ตลอดจนจัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้วยค่าไอเคน 5.530 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว

องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 5.530

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
18	ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	0.706
19	อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	0.657
20	คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	0.638
15	สภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	0.611
17	เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	0.605
14	สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนา นักศึกษา	0.602
13	สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	0.600
16	จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	0.567
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	4.968
	ค่าไอเกน	4.968

องค์ประกอบที่ 7 อธิบายได้ด้วย 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.567 ถึง 0.706 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน โดยมีการอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำทเรียนออนไลน์ รวมถึงการจัดหาห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ให้อย่างเพียงพอ ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การพัฒนาเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้วยค่าไอเกน 4.968 และเมื่อเทียบกับ

องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 4.968

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 8 การจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
8	ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	0.688
9	ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	0.671
10	สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	0.662
6	เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	0.620
7	บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ ต่อการจัดการศึกษา	0.603
11	เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	0.571
12	จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	0.562
5	ให้โควตา ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	0.485
	ร้อยละองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	4.752
	ค่าไอเกน	4.752

องค์ประกอบที่ 8 อธิบายได้ด้วย 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.485 ถึง 0.688 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการคัดเลือกนักศึกษา การเป็นวิทยากรพิเศษ และการพานักศึกษาไปดูงานในท้องถิ่น รองลงมา คือ ให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้โควตาและทุนการศึกษา ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การจัดการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยค่าไอเกน 4.752 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 4.752

ตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 9 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน
ท้องถิ่น

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
13	ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา ท้องถิ่น	0.726
15	พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม	0.700
14	สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ของชุมชนและเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน	0.693
12	การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	0.652
	ร้อยละองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	3.902
	ค่าไอเกน	3.902

องค์ประกอบที่ 9 อธิบายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.652 ถึง 0.726 เรื่องที่ควรเสริมสร้าง คือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างอาจารย์กับชุมชนท้องถิ่น ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แก้ปัญหา และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น ด้วยค่าไอเกน 3.902 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 3.902

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 องค์ประกอบที่ 10 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
4	ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	0.628
3	ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึกความ รับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่ สอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน	0.600
5	พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการ อนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น	0.575
2	ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการและ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	0.552
6	เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของ ท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	0.532
1	สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	0.477
	ร้อยละองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	2.970
	ค่าไอเกน	2.970

องค์ประกอบที่ 10 อธิบายได้ด้วย 6 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.477 ถึง 0.628 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พร้อมกับพัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทำกิจกรรม ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการ และแนวทางการอนุรักษ์และแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกเป็นสำคัญ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้วยค่าไอเกน 2.970 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 2.970

ตารางที่ 31 องค์ประกอบที่ 11 การพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
14	พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.651
12	ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนา คุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนาคณาจารย์	0.646
13	สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในและต่างประเทศ	0.608
15	เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	0.584
11	ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	0.583
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	2.914
	ค่าไอเกน	2.914

องค์ประกอบที่ 11 อธิบายได้ด้วย 5 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.583 ถึง 0.651 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก ๆ คือ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน การพัฒนา วิชาการและคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง ตามด้วยการพัฒนาผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง อันดับสุดท้ายคือ การร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น จัดการศึกษาตามที่ท้องถิ่นต้องการ ตัวแปร ทั้ง 5 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การพัฒนาผู้บริหารคณาจารย์ และ บุคลากร ด้วยค่าไอเกน 2.914 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็น ส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 2.914

ตารางที่ 32 องค์ประกอบที่ 12 การจัดการศึกษาที่เอื้อต่อคนในท้องถิ่น

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	0.685
2	คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	0.666
3	ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	0.623
4	เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	0.595
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	2.722
	ค่าไอเกน	2.722

องค์ประกอบที่ 12 อธิบายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.595 ถึง 0.685 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก คือ ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ ให้โอกาสกับคนในท้องถิ่น ที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา สำหรับเรื่องที่ควรเสริมสร้างในลำดับท้ายคือ การเพิ่มการรับนักศึกษา ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การจัดการศึกษาที่เอื้อต่อคนในท้องถิ่น ด้วยค่าไอเกน 2.722 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยตะ 2.722

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 องค์ประกอบที่ 13 การส่งเสริมคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม

ตัวแปร ข้อที่	รายการ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	0.585
2	พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทย	0.580
3	สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม ด้านการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	0.560
	ร้อยละที่องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้	2.339
	ค่าไอเคน	2.339

องค์ประกอบที่ 13 อธิบายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.560 ถึง 0.585 เรื่องที่ควรเสริมสร้างเป็นลำดับแรก คือ การเน้นคุณค่าและพลังอำนาจของศิลปวัฒนธรรมไทย ตามด้วยการส่งเสริมให้นักศึกษาเห็นและเข้าใจคุณค่า รวมถึงปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทย ลำดับสุดท้าย คือ สนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ การส่งเสริมคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ด้วยค่าไอเคน 2.339 และเมื่อเทียบกับ องค์ประกอบทั้งหมดแล้ว องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 2.339

สรุปจำนวนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด 13 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายหรือดึงความแปรปรวนของข้อมูลได้จากมากไปหาน้อยดังนี้

องค์ประกอบ	ค่าร้อยละของความแปรปรวน
1. การบริหารจัดการ	8.374
2. การผลิตและพัฒนาครู	7.948
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	6.928
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	6.743

5. การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม	6.047
6. การบริการวิชาการแก่ชุมชน	5.530
7. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.968
8. การจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.752
9. การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา ความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น	3.902
10. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	2.970
11. การพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร	2.914
12. การจัดการศึกษาที่เอื้อต่อคนในท้องถิ่น	2.722
13. การส่งเสริมคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม	2.339

ตอนที่ 2 **เทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงานของ Baldrige**

ผู้วิจัยนำภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมซึ่งได้จากข้อค้นพบตอนที่ 2 และนำข้อมูลผลการดำเนินงานซึ่งได้จากการอ่านวิเคราะห์เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาพิจารณาร่วมกัน แล้วนำข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน 7 หมวด 19 หัวข้อ มาตีความหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อหาช่องว่างหรือความต่างจากเกณฑ์ในภาพรวม ผลการเทียบนำเสนอเรียงดังตารางที่ 34

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
หมวด 1 ภาวะผู้นำ			
1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร			
ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง			
- วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้แจงองค์กรเพื่อกำหนดค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังในผลการดำเนินงาน	✓		การสื่อสารบางแห่งยังไม่ทั่วถึงเป็นทางการ ล่าช้า
- การให้อำนาจในการตัดสินใจ	✓		ขาดบรรยากาศให้อำนาจในการตัดสินใจ ไม่คล่องตัว
ข. การบริหารจัดการองค์กร			
การกำหนดปัจจัยหลักในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	✓		
ค. การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร			
- วิธีการทบทวนผลการดำเนินงานและเทียบผลกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเป้าประสงค์	✓		ไม่มีการเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆ หรือเป้าประสงค์
- ตัววัดผลการดำเนินงานหลักที่ทบทวนอยู่เป็นประจำ	✓		
- การใช้ผลการทบทวนจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องปรับปรุง		✓	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง		✓	ไม่มีการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ เรื่องที่ต้องปรับปรุง
1.2 ภาวะผู้นำในองค์กร			
ก. วิธีการที่องค์กรแสดงความรักใคร่ชอบต่อสาธารณะ	✓		ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง
ข. การปฏิบัติงานอย่างมีจรรยาบรรณ	✓		
ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร	✓		

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์			
2.1 การพัฒนากลยุทธ์			
ก. กระบวนการพัฒนากลยุทธ์	✓		
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์			
องค์รวมและการคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ			
ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	✓		
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เวลา			
เป้าหมาย ความท้าทาย			
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
ก. การพัฒนาแผนการปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ	✓		
ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน			
การเทียบผลที่คาดการณ์ไว้กับคู่แข่ง	✓		
สถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ รวมถึงเกณฑ์ที่เปรียบเทียบ (Benchmarks)		✓	
เป้าหมายและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา			
ไม่มีผลการเทียบผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้กับคู่แข่ง สถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ รวมถึงเกณฑ์เปรียบเทียบ หรือเป้าหมาย			
หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด			
3.1 ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด			
- การกำหนดกลุ่มผู้เรียนและ/ หรือตลาดสำหรับหลักสูตร		✓	
- การรับฟังและเรียนรู้ เพื่อกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและ		✓	

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
อนาคต เพื่อให้ทันกับความต้องการ บริการการศึกษาและทิศทางที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ			
3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
ก. ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความ สัมพันธ์ เพื่อจูงใจและรักษาผู้เรียนไว้ เสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียนและ ความสามารถขององค์กรในการให้บริการ	✓		
ข. การประเมินถึงความพึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจของผู้เรียนและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการเทียบความ พึงพอใจขององค์กรอื่น ๆ คู่แข่งหรือ เกณฑ์เปรียบเทียบ		✓	ยังไม่มีการเทียบกับความพึงพอใจของ องค์กรอื่น ๆ คู่แข่งหรือเกณฑ์ เปรียบเทียบ
หมวด 4 สารสนเทศ การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้			
4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานขององค์กร			
ก. การวัดผลการดำเนินงาน การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การ เลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม การเปรียบเทียบข้อมูลกับองค์กรอื่นที่ เทียบเคียงกันได้ รวมถึงการเปรียบเทียบกับ องค์กรที่เป็นเลิศ	✓	✓	ยังไม่มีการนำข้อมูลไปเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ หรือองค์กร ที่เป็นเลิศ เพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบไปใช้ปรับปรุงผลการ ดำเนินงาน หรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าว กระโดด

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปสู่คณาจารย์และบุคลากร	✓		
4.2 การจัดการสารสนเทศและ ความรู้			
ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลพร้อมใช้สามารถเข้าถึงได้ จัดเก็บอย่างปลอดภัย อุปกรณ์และโปรแกรมเชื่อถือได้ ง่ายต่อการใช้งาน	✓		
ข. องค์ความรู้ขององค์กร			
การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลและความรู้ น่าเชื่อถือ ถูกต้อง ทันเวลาและเป็นความลับ	✓		
หมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร			
5.1 ระบบงาน			
ก. การจัดการระบบและบริหารงาน	✓		
ข. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานของอาจารย์และบุคลากร	✓		
ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	✓		
5.2 การเรียนรู้และการจูงใจคณาจารย์และบุคลากร			ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง
ก. การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร			
5.3 สุขกายสบายใจและความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร	✓		
ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน การรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
<p>ข. การสนับสนุนและความพึงพอใจของ คณาจารย์และบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการ สวัสดิการ นโยบายที่ สนองตอบความต้องการของคณาจารย์ และบุคลากร - การประเมินความพึงพอใจของ คณาจารย์ และบุคลากรและนำผลมาปรับปรุง <p>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</p> <p>6.1 กระบวนการเน้นการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการหลักในการออกแบบ หลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอนให้ สนองตอบความต้องการของผู้เรียน - การใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินและ ปรับปรุงหลักสูตรและรายวิชา - การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ <p>6.2 กระบวนการสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการหลักที่สนับสนุน การปฏิบัติงานประจำวัน - การใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินและ ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน <p>หมวด 7 ผลลัพธ์ของการ ดำเนินงานขององค์กร</p> <p>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>การสรุปผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียนจำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและกลุ่ม ของตลาด</p> <p>การแสดงผลข้อมูลการเปรียบเทียบกับ เหมาะสม</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>ไม่มีการประเมินความพึงพอใจของ คณาจารย์และบุคลากร</p> <p>ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ ประชากรผู้เรียน</p>

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสรุปผลลัพธ์ที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การแสดงผลเปรียบเทียบที่เหมาะสม	✓	✓	ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและ/หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและตลาด การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานด้านงบประมาณการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ขององค์กรจำแนกกลุ่มต่าง ๆ การแสดงผลเปรียบเทียบที่เหมาะสม	✓	✓	ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง องค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การสรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากรที่สำคัญ ขององค์กร รวมทั้งความสุขกายสบายใจ ความพึงพอใจ การพัฒนาและผลการดำเนินงานของระบบงานขององค์กร การแสดงผลเปรียบเทียบที่เหมาะสม	✓	✓	ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบ กับองค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร การสรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ขององค์กรที่เพิ่ม โอกาสการเรียนรู้ที่มากขึ้น และการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร การแสดงผลเปรียบเทียบที่เหมาะสม	✓	✓	ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบ กับองค์กรอื่น ๆ

ตารางที่ 34 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
	มี	ไม่มี	ความต่าง
7.6 ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ และความรับผิดชอบต่อสังคม การสรุปผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ และความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญ ๆ ขององค์กร การใช้งบประมาณ การ ปฏิบัติตามกฎระเบียบและการบริการ ชุมชนจำแนกตามหน่วยงาน การแสดงผลเปรียบเทียบที่เหมาะสม	✓	✓	ไม่มีข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบ

สรุปข้อค้นพบหลักๆ ที่ได้จากการเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ยังขาดบรรยากาศเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ยังไม่มีการเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง องค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบและยังไม่มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด นอกจากนี้ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง รวมถึงไม่มีการสำรวจหรือประเมินผลความสุขกายสบายใจ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของคณาจารย์และบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

ตอนที่ 3 การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จากการค้นพบตอนที่ 2 ผู้วิจัยเขียนภาพ (Scenario) ความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้างและจากข้อค้นพบตอนที่ 3 ผู้วิจัยเขียนภาพ (Scenario) ความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน แล้วนำภาพทั้ง 2 ภาพนี้มาประมวลกับหลักการ ซึ่งสังเคราะห์จากเอกสารต่างๆ ได้แก่ พระราชบัญญัติ แนวคิดและข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เขียนวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ภาพ (Scenario) ความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันนั้น มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษาและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ด้านการวิจัย การบริหารจัดการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างนั้น ประชาคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นว่า ควรเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การจัดการศึกษา การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีตามลำดับ

จากการพิจารณารายละเอียดของแต่ละด้าน สามารถสรุปภาพที่พึงประสงค์ได้ดังต่อไปนี้

ด้านการจัดการศึกษา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงจัดให้มีอุปกรณ์ ฐานข้อมูล องค์กรความรู้ สื่อต่างๆ ที่ทันสมัย ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เพียงพอกับความต้องการ เพื่อเสริมบรรยากาศทางวิชาการ นอกจากนี้ต้องส่งเสริมความร่วมมือกับท้องถิ่นในการคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านการวิจัย เน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและทำวิจัยให้มากขึ้น ทั้งทำเดี่ยวและทำร่วมกัน และลดภาระงานสอนลงเพื่ออาจารย์มีเวลาทำวิจัยรวมถึงกำหนดช่วงเวลาที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ให้ชัดเจน

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีโครงการบริการความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นที่หลากหลาย กว้างขวาง ตามความต้องการของประชาชน และสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยจัดทำฐานข้อมูล ข่าวสารความรู้ เพื่อให้ประชาชน และองค์กรท้องถิ่นเข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ได้

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับท้องถิ่น จัดกิจกรรม/ โครงการสืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงส่งเสริมการศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากขึ้น

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน ผสมผสานกับองค์ความรู้สากลที่เหมาะสมกับท้องถิ่น แล้วนำไปถ่ายทอดให้กับประชาชน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาพัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิต

ด้านการผลิตและพัฒนาครู มีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยเน้นที่กระบวนการผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู เพื่อเพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน นอกจากนี้ต้องร่วมมืออย่างจริงจังมากขึ้นกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่น ในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู รวมถึงการร่วมมือกันแสวงหาคนดีคนเก่งมาเรียนวิชาชีพครู

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการและแนวทางการป้องกัน ฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น นอกจากนี้ต้องมุ่งสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แก่นักศึกษาและประชาชน

ด้านการบริหารจัดการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานประจำวันให้มีประสิทธิภาพ ในส่วนของระบบประกันคุณภาพนั้น มุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาตรฐานดีขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนั้น ต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องมีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง

ภาพ (Scenario) ความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

จากการเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige 7 หมวด 19 หัวข้อ พบว่า มีประเด็นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ ข้อ 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร พบว่า การสื่อสารภายในบางแห่งยังไม่ทั่วถึง เป็นทางการล่าช้า ขาดบรรยากาศการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ไม่คล่องตัว ไม่มีการเทียบ

ผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง หรือสถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ไม่มีการนำผลการทบทวนมา จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องปรับปรุง และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบว่า ไม่มีการเทียบผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้กับคู่แข่ง สถาบันอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ รวมถึงเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarks)

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ข้อ 3.1 ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด พบว่ายังไม่มีการรวบรวมการในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อจัดหลักสูตรและรายวิชาให้เหมาะสม รวมถึงเพื่อใช้ในการวางแผนการศึกษาระยะยาว สำหรับข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า ยังไม่มีการระบุความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้และ/หรือ กับเกณฑ์เปรียบเทียบ

หมวด 4 สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ยังไม่มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เพื่อช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด

หมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร พบว่า ไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง และไม่มีการสำรวจหรือประเมินผลความสุขกายสบายใจ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของคณาจารย์และบุคลากร ในด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุนพบว่า ไม่มีข้อมูลที่รายงานเกี่ยวกับการประเมินผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานของกระบวนการสนับสนุน

หมวด 7 ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ไม่มีข้อมูลรายงานการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและ/หรือองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 เลิศในการปฏิบัติงาน

วาระปฏิบัติที่ 1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นหลักผสมผสานด้วยวัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบปรับตัวแต่ไม่พบวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	<p>คำนิยามหลัก เรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และการเป็นแม่แบบของผู้นำระดับสูง - การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด - การเห็นคุณค่าของคณาจารย์บุคลากรและคูความร่วมมือ - การจัดการเพื่อนวัตกรรม - การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงได้หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ - การมุ่งเน้นผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร (เกณฑ์ของ Baldrige) 	<p>วัฒนธรรมแบบเครือญาติมีข้อดีคือ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารรถ ส่วนวัฒนธรรมแบบราชการมีข้อดีคือ ทำให้มีระเบียบในการทำงาน เกิดความมั่นคง ข้อด้อยของทั้ง 2 แบบคือ เน้นสภาพแวดล้อมภายในอย่างเดียว แต่โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูง จำเป็น ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>มหาวิทยาลัย ควร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาวัฒนธรรมแบบเครือญาติส่วนที่เป็นข้อดีไว้ 2. หลีกเลียงวัฒนธรรมแบบราชการแบบเดิมให้มีน้อยที่สุด 3. ปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมแบบปรับตัวมากขึ้น โดยมุ่งเน้นค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าและเน้นความยืดหยุ่น 4. สร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จโดยหลอมรวมค่านิยมหลักให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องส่งเสริมสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ สมาชิก

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 เลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกนักศึกษาและให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้นและควรเน้น คุณภาพ และความต้องการของตลาดมากกว่าปริมาณ	1ก. เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงและมีส่วนร่วม (เป้าหมายการปฏิรูปอุดมศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) 1ข. การพัฒนาทุกคน ตั้งแต่แรกเกิด จนตลอด ชีวิต ให้มีโอกาเข้าถึงการเรียนรู้(แนวนโยบาย 1 แผนการศึกษาแห่งชาติ) 1ค. ความรู้เรื่องความต้องการความคาดหวังและความนิยมของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 3 ข้อ 3.1)	1. การให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงการศึกษา ระดับอุดมศึกษามากขึ้นตามเป้าหมายการปฏิรูปอุดมศึกษานั้น มหาวิทยาลัย ควร 1.1 ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการรับเข้าศึกษาให้เป็นระบบเปิดที่เข้าถึงได้ (Accessible) ตามความสามารถ โดยไม่จำกัดสถานที่ วัน เวลา อายุและสถานภาพ โดยการพัฒนากลไกและวิธีเทียบโอนผลการเรียนทุกระบบการศึกษา 1.1 รับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้สารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ทันกับความต้องการบริการการศึกษา และทิศทางที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 1.2 ให้โรงเรียนและองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการโปรแกรมวิชา ในกระบวนการคัดเลือกผู้เรียนให้เหมาะสมกับโปรแกรมวิชาและความสามารถของผู้เรียน
2. ควรปรับปรุงกระบวนการเรียน	2ก. ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถเรียนรู้	2. เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 เลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
การสอนโดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	<p>และพัฒนาตนเองได้ (พ.ร.บ. 2542 ม.22)</p> <p>2ข. ปฏิรูปวิชาการและ การเรียนการสอน ด้วยการปรับวิธีสอน โดยเน้นผู้เรียน เป็น สำคัญ และปรับปรุง วิธีวัดผล ประเมินผล ใหม่ (ยุทธศาสตร์การ ปฏิรูปการอุดมศึกษา ตาม พ.ร.บ. 2542)</p> <p>2ค. การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตาม ธรรมชาติและเต็มตาม ศักยภาพ (แนวนโยบาย 2 แผนการศึกษาแห่งชาติ)</p> <p>2ง. กระบวนการเน้นการ เรียนรู้ (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 6 ข้อ 6.1)</p>	<p>เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 และมีการปฏิบัติตาม เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 6 ข้อ 6.1 ใน เรื่องกระบวนการเน้นการเรียนรู้ มหาวิทยาลัย คว</p> <p>2.1 พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาให้มี เนื้อหาสาระที่สะท้อนบริบทท้องถิ่นที่ มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ โดยให้บุคลากรใน ท้องถิ่น เช่น ราษฎ์ชาวบ้าน ผู้นำ ชาวบ้าน ครู ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้ ตอบสนองความต้องการและวิถีชีวิต ของชุมชนในท้องถิ่น</p> <p>2.2 มีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียน การสอน เช่น ศูนย์ช่วยเหลือด้านการ เรียน ศูนย์พัฒนาการสอน ศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์วิจัยการเรียนการ สอนและศูนย์ผลิตสื่อ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น คณาจารย์ คว</p> <p>3. ปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ปรับปรุงวิธีวัดประเมินผล</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
<p>3. ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจังมากขึ้นและควรพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>ควรมีการระบุนความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ</p>	<p>3ก. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (พ.ร.บ. การศึกษา 2542 หมวด 9)</p> <p>3ข. การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ (แนวนโยบาย 10 แผนการศึกษาแห่งชาติ)</p> <p>3ค. การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด เทียบกับคู่แข่งหรือ องค์กรที่เทียบเคียงกันได้ และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 3 ข้อ 3.2)</p>	<p>โดยวางแผนการวัดผลให้เป็นแผนองค์รวมและระบุว่าจะวัดและประเมินผลอะไร อย่างไร เมื่อไรและจะนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างไร</p> <p>3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นความจำเป็นของโลกสมัยใหม่ เพราะเป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาและช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงองค์ความรู้และบริการต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้น</p> <p>มหาวิทยาลัย ควร</p> <p>3.1 พัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถาบัน และเครือข่ายภายนอกสถาบัน ให้สามารถรองรับการเข้าถึงองค์ความรู้ ฐานข้อมูลและบริการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลาและทุกสถานที่</p> <p>3.2 ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังมากขึ้น โดยจัดสรรอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารให้เพียงพอ ตลอดจนจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีให้ผู้เรียน คณาจารย์และบุคลากรอย่างเข้มข้น ต่อเนื่องและทั่วถึง</p> <p>คณาจารย์ ควร</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ความเป็นเลิศของ Baldrige	
		<p>3.3 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ คอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกล เรียน ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้มาก ขึ้นกว่าการเรียนในห้องเรียน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทาง กายภาพ มีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ การติดตามผล โดยการ ประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วเปรียบเทียบกับ คู่แข่งหรือ องค์กรอื่นที่เทียบเคียงกัน ได้และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบเป็นเรื่อง สำคัญต่อการปรับปรุงและการจัดการ สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัย ควร</p> <p>3.4 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และการบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการเป็น แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ต่อการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประเมิน ความพึงพอใจ ของผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับบริการด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมและบรรยากาศทางกายภาพ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้การศึกษา การบริการ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 3 การวิจัย

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรเน้นการร่วมมือ กับท้องถิ่นทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาท้องถิ่น	1. ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสาน โครงการ อันเนื่องมาจากแนว พระราชดำริในการ ปฏิบัติการกิจของ มหาวิทยาลัยเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น (พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย ราชภัฏ 2547 ม.8)	1. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการ ร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาท้องถิ่นนั้น มหาวิทยาลัย ควร 1.1 ให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมกำหนด หัวข้อสำคัญ ที่เป็นปัญหาของ ท้องถิ่น แล้วทำวิจัยร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนา เช่น การวิจัย และพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ การสืบสานโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นต้น
2. อาจารย์สนใจทำ วิจัยน้อยกว่าการ สอนเพราะเห็นว่า ยาก ไม่มีความรู้ไม่ ถนัด ไม่มั่นใจ ขาด ที่เลี้ยงไม่เห็นความ สำคัญ ขาดความ ตระหนักและความ กระตือรือร้น ภาระ งานสอนมาก ไม่ มีเวลา ทุนน้อย เน้น ปริมาณมากกว่า คุณภาพ ขาดการ ตรวจสอบคุณภาพ	2ก. “..สามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้..” “สำหรับหลักสูตรอุดม ศึกษานั้น ยังมี ความมุ่ง หมายเฉพาะที่พัฒนา วิชาการวิชาชีพชั้นสูง และการค้นคว้าวิจัยและ พัฒนาองค์ความรู้ และ พัฒนาสังคม” “...ให้ ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับผู้เรียนใน แต่ละระดับการศึกษา”	2. สำหรับคณาจารย์บางคนที่สนใจทำ วิจัยน้อย ด้วยเหตุผลต่างๆ ดังปรากฏ ในข้อค้นพบ มหาวิทยาลัย ควร 2.1 มีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่าง จริงจังเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัย โดยปรับปรุงรูปแบบการบริหาร งานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ รวมถึง จัดหาแหล่งทุนหรือเพิ่มงบประมาณ เพื่อการวิจัยให้เพียงพอ 2.2 ปรับปรุงภาระงานด้านการวิจัย โดยถือเป็นภารกิจหลักที่ต้องดำเนิน การควบคู่ไปกับการสอนและเป็น เงื่อนไขของการเลื่อนขั้นหรือ

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 3 การวิจัย

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
งานวิจัยส่วนใหญ่ เป็นเชิงสำรวจข้อมูล จึงไม่ได้รับการ เผยแพร่และนำไปใช้ ประโยชน์	(พ.ร.บ. การศึกษา 2542 ม.24, ม.28 และ ม.30) 2ข. การส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และการเรียนรู้ ของสังคมไทย (แนวนโยบาย 6 แผนการศึกษาแห่งชาติ)	การต่อสัญญา 2.3 สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่ ท้องถิ่นและสังคมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนา ท้องถิ่น รวมถึงการตีพิมพ์เผยแพร่ใน วารสารวิชาการของมหาวิทยาลัยและ วารสารวิชาการระดับชาติ

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 4 การบริการวิชาการแก่ชุมชน

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรมีโครงการ บริการความรู้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น ที่หลากหลาย กว้างขวางตามความ ต้องการ	1ก. ภาระหน้าที่หนึ่งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ให้บริการวิชาการ แก่สังคม ส่งเสริมและ สืบสาน โครงการอัน เนื่องมาจากแนว พระราชดำริ (พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547) 1ข. ความรับผิดชอบต่อ สังคม (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 1 ข้อ 1.2)	1. การให้บริการวิชาการแก่ประชาชนใน ชุมชนท้องถิ่น เป็นภาระหน้าที่หนึ่งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติและเป็นความรับผิดชอบ ต่อสังคมตามเกณฑ์ของBaldrigeซึ่งต้อง คำนึงถึงความต้องการของผู้รับ ดังนั้น มหาวิทยาลัย ควร 1.1 กำหนดชุมชนสำคัญที่มหาวิทยาลัย ต้องให้การสนับสนุนและสร้างความ เข้มแข็งให้แก่ชุมชน 1.2 ดำรงและศึกษาความต้องการและ ความคาดหวังของชุมชน เพื่อกำหนด เรื่องหรือโครงการที่จะไปพัฒนา เช่น การพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ในเรื่องของกระบวนการ ผลิตที่ทันสมัย บรรจุภัณฑ์ การจัด จำหน่าย เป็นต้น 1.3 มีการนำเสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อ เผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบต่างๆ เช่น งานแสดงผลงาน ทางวิชาการ การเผยแพร่ความรู้ ผลงานวิจัย ข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ เว็บไซต์ ฯลฯ

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 4 การบริการวิชาการแก่ชุมชน

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
2. การสนับสนุน การศึกษาเรียนรู้ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	2ก. การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้และเผยแพร่ ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสร้างสังคม คุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (แนวนโยบาย 7 แผนการ ศึกษาแห่งชาติ) 2ข. แสวงหาความจริง เพื่อสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการ บนพื้นฐานของ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิ ปัญญาไทยและภูมิปัญญา สากล(พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ราชภัฏ 2547)	2. การศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความจำเป็นสำหรับการพัฒนาท้องถิ่น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องคิดวางแผน และพัฒนาให้เข้าสู่ระบบนานาชาติด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัย ควร 2.1 สํารวจความรู้และภูมิปัญญาที่มีอยู่ แล้ว ในชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ นำมาจัดหมวดหมู่ ปรับ ดัดแปลงและ พัฒนาให้เข้าสู่ระบบวิชาการหรือ เข้า สู่ความเป็นสากล สามารถนำไป เผยแพร่ได้ในระดับนานาชาติ โดยยังคง เอกลักษณ์ท้องถิ่นและความเป็นไทยไว้
3. การจัดทำศูนย์ข้อมูล ท้องถิ่นยังมีไม่มาก	3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง ความมั่นคงและเข้มแข็ง ให้ชุมชนและท้องถิ่น (แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9)	3. การมีศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นช่วยให้ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ สะดวกและนำไปใช้ประโยชน์ในการ ประกอบอาชีพ และพัฒนาคุณภาพ ชีวิต ส่งผลให้ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็ง มหาวิทยาลัย ควร 3.1 ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสร้างฐาน ข้อมูลและเครือข่ายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพใน ท้องถิ่น โดยให้มีลักษณะที่ดึงดูดความ สนใจ เข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรเน้นการพัฒนา ระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยสร้างเครือข่ายและ ร่วมมือกับท้องถิ่น จัดระบบสืบค้นและ นำเสนอที่ดี	1ก. การส่งเสริมและ สร้างสรรค์ทุนทางสังคม วัฒนธรรม ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมบนฐานของ ศาสนาภูมิปัญญาท้องถิ่น/ ไทย (แนวนโยบาย 8 แผนการศึกษาแห่งชาติ) 1ข. มหาวิทยาลัยราชภัฏม ีภาระหน้าที่ “เสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจใน คุณค่าความสำนึกและ ความภูมิใจในวัฒนธรรม ของท้องถิ่นและของชาติ” (พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ราชภัฏ 2547 มาตรา 8)	1. การมีระบบข้อมูลสารสนเทศและองค์ ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นวิธีการ หนึ่งในการอนุรักษ์ สืบสาน และ สร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่ ตลอดไป ดังนั้น มหาวิทยาลัย ควร 1.1 ส่งเสริมการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของ ชาติ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับชุมชนท้องถิ่น 1.2 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้สะดวก ในการสืบค้น และเข้าถึงข้อมูล โดย ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วย
2. มีการศึกษาวิจัยองค์ ความรู้ด้านนี้น้อย	2. เสริมสร้างความมั่นคง และเข้มแข็งให้ชุมชน ท้องถิ่นโดยส่งเสริม การศึกษาเพื่อสืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปะ และวัฒนธรรม (แผน พัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษาฉบับที่ 9)	2. การสืบสานและสร้างสรรค์ศิลปะและ วัฒนธรรมให้เป็นมรดกที่สำคัญนั้น มหาวิทยาลัย ควร 2.1 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยด้านศิลปะและ วัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยเฉพาะ วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละ ท้องถิ่น เพื่อให้เป็นมรดกทาง วัฒนธรรม ตลอดจนเพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
3. นักศึกษาไม่มีความสนใจในการอนุรักษ์และเผยแพร่ และมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่าความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 มาตรา 8)	3. เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและเห็นคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ควร 3.1 จัดกิจกรรมและโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้มากที่สุด

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 6 การปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
<p>1. การดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรมมากนัก ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดทุนอุปกรณ์เครื่องมือ งานส่วนใหญ่อยู่ที่คณะวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการเกษตร และ คณะเทคโนโลยี อุตสาหกรรม</p> <p>ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน ผสมผสานกับองค์ความรู้สากล นำไปถ่ายทอดให้กับประชาชน</p>	<p>1ก. มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีภาระหน้าที่ “ศึกษา และแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยี พื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น” (พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 มาตรา 8)</p> <p>1ข. การประเมินถึงความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 3 ข้อ 3.2)</p>	<p>1. เพื่อให้การดำเนินงาน ด้านนี้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น และตอบสนองภาระหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>มหาวิทยาลัย ควร</p> <p>1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณบุคลากรและอุปกรณ์ให้เพียงพอ</p> <p>คณะโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้อง ควร</p> <p>1.2 สนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์โดยร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสำรวจปัญหา และความต้องการ แล้วศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านที่มีอยู่เดิมให้เป็นฐานในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่น แล้วนำไปถ่ายทอดให้ประชาชนอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาสินค้า</p> <p>1.3 ประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานด้านนี้ แล้วนำสารสนเทศที่ได้มาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 7 การผลิตและพัฒนาครู

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุ จุดเด่นด้านความ เชี่ยวชาญในการผลิต และพัฒนาครู เรื่องที่ ควรเสริมสร้างคือ การ พัฒนาวิชาชีพครูให้มี คุณภาพและมาตรฐาน การวิจัยเพื่อพัฒนาครู การอบรมครูประจำการ และบุคลากรทางการ ศึกษา การผลิตบัณฑิต ครูที่มีคุณภาพ การ แสวงหากคนดี คนเก่งมา เรียนครู และการให้ ท้องถิ่นมีส่วนร่วมใน การพัฒนาหลักสูตร การผลิตครู	1ก. “เสริมสร้างความ เข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและ มาตรฐานที่เหมาะสมกับ การเป็นวิชาชีพชั้นสูง (พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราช ภัฏ 2547 มาตรา 8) 1ข. การประเมินความพึง พอใจของผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (เกณฑ์ ของ Baldrige หมวด 3 ข้อ 3.2)	1. เพื่อเป็นการรักษาและเสริมจุดเด่นใน พันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู ให้ มีคุณภาพและมาตรฐาน เหมาะสมกับ การเป็นวิชาชีพชั้นสูง มหาวิทยาลัย ควร 1.1 พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่ กระบวนการผลิตและพัฒนาครู และ เปิดโอกาสให้โรงเรียน ชุมชนท้องถิ่น มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนา หลักสูตร ให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 1.2 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ และ เผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ประโยชน์ 1.3 ส่งเสริมให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูมี ความเข้มแข็งในการดำเนินงานอบรม เพื่อพัฒนาครูประจำการและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ตรงกับ ความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนให้ทันกับความก้าวหน้าของ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ 1.4 ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษาครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาเรียนวิชาชีพ ครู โดยมีมาตรการที่สามารถดูใจได้

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 7 การผลิตและพัฒนาครู

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
		<p>รวมถึงให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือก</p> <p>1.5 ประเมินความพึงพอใจของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ใช้ครู ที่มี ต่อประสิทธิภาพของหลักสูตรการ ผลิตครู และหลักสูตรฝึกอบรม แล้ว นำสารสนเทศไปเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ คู่แข่ง หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อนำผลไป ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 8 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรมีส่วนร่วมในการ ดูแล รักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ ข้อคิดเห็น มาตรการ ป้องกันและแนวทาง แก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม ของท้องถิ่น และควร สร้างจิตสำนึกและ ความรู้ที่รับผิชอบ ต่อทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้แก่ นักศึกษา บุคลากรและ ประชาชน	1ก. การส่งเสริมและการ สร้างสรรค์ทุนทางสังคม วัฒนธรรม ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม บนฐาน ของศาสนา ภูมิปัญญา ท้องถิ่น/ ไทย (แนว นโยบาย 8 แผนการ ศึกษาแห่งชาติ) 1ข. เสริมสร้างความมั่นคง และความเข้มแข็งให้ ชุมชนท้องถิ่น โดย ส่งเสริมการศึกษาวิจัย และการพัฒนาเพื่อ อนุรักษ์และฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม (แผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดม ศึกษาฉบับที่ 9) 1ค. แสวงหาแนวทางเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดการ จัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่าง สมดุลและยั่งยืน(พ.ร.บ.	1. เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามยุทธ ศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงและ ความเข้มแข็งให้ชุมชนท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ควร 1.1 มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการคุ้มครอง ป้องกัน ดูแล รักษา ฟื้นฟูและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน ท้องถิ่นเป็นหลัก 1.2 สนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษา ในคณะหรือโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ปัญหา สิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการและการ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างถูกวิธีและรู้ คุณค่า เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 1.3 รณรงค์สร้างความรู้ความเข้าใจและ จิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ นักศึกษา บุคลากรและประชาชนเกิด ความตระหนักในความสำคัญและ ประโยชน์ของธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมของทุกคน

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 8 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 มาตรา 8) 1ง. การวัดและการ วิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานขององค์กร (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 4 ข้อ 4.1)	1.4 พัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่ เทียบเคียงกันได้ เป้าประสงค์หรือ เกณฑ์เปรียบเทียบ แล้วนำสารสนเทศ ไปใช้ในการปรับปรุงผลการ ดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
1. ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลการใช้เงิน และงบประมาณ	1. ยุทธศาสตร์การปฏิรูป การบริหารและการ จัดการอุดมศึกษาเพื่อ การยกระดับคุณภาพ และประสิทธิภาพโดยมี การจัดระบบการ ตรวจสอบระบบการเงิน และงบประมาณอุดม ศึกษาที่มีเสถียรภาพ (แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาลำดับที่ 9)	1. เพื่อให้การใช้เงินและงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพตาม จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การปฏิรูป การบริหารและการจัดการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย ควร 1.1 มีการจัดระบบการติดตามและ ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่มี ความชัดเจน โปร่งใสและเข้มแข็งใน 2 ลักษณะคือ การตรวจสอบการใช้ จ่ายงบประมาณและการตรวจสอบผล การดำเนินงาน
2. ระบบประกันคุณภาพ การศึกษาควรมุ่งเน้นที่ การนำผลมาปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	2ก. สถาบันอุดมศึกษามี พันธกิจที่ต้องพัฒนา คุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา(พ.ร.บ. การศึกษา 2542 หมวด 6) 2ข. การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิง ผลลัพธ์ แทนตัวบ่งชี้เชิง กระบวนการ เพื่อพิสูจน์ คุณภาพของผลผลิตและ องค์ความรู้(รายงานเรื่อง คุณภาพในวิถีทรศน์ การปฏิรูป) 2ค. ภาวะผู้นำในองค์กร	2. เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษา นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพ และเป็นประชาคมวิชาการที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัย ควร 2.1 พัฒนาระบบและกลไกการประกัน คุณภาพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ บริบท ปรัชญา ปณิธานและเอกลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับ มาตรฐานระดับสากล 2.2 พัฒนาตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้ชัดเจน ลงไปที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตาม พันธกิจแต่ละด้าน เพิ่มเติมจากตัวบ่งชี้ ตามกรอบองค์ประกอบทั้ง 9 ที่ใช้อยู่ เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่ม(Value -

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
3. ยังขาดการกระจาย อำนาจอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	การบริหารจัดการ องค์กร การทบทวนผล การดำเนินงานของ องค์กร (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 4 ข้อ 4.1) 3ก. การกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้งานเดินไปได้ อย่างเหมาะสมและมี คณะกรรมการ รับผิดชอบเป็นการสร้าง ระบบการมีส่วนร่วม (กระบวนทัศน์ใหม่ใน การบริหารจัดการ อุดมศึกษาไทย)	added) ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและก่อให้เกิดวัฒนธรรม คุณภาพขึ้นในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามพันธกิจ 2.3 เน้นที่ภาวะผู้นำในการปรับปรุงผล การดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม 3. เพื่อเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ที่ดีของระบบอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย ควร 3.1 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร จากวัฒนธรรมระบบราชการไปสู่ วัฒนธรรมระบบอุดมศึกษาที่มีความ โปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของ ประชาคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ควรมุ่งเน้นการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล ในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	4ก. สารสนเทศเพื่อการ บริหารเป็นระบบที่จัดหา สารสนเทศให้แก่ผู้บริหาร ตามความต้องการของแต่ละ องค์กร เพื่อใช้ในการ ตัดสินใจวางแผนและ ควบคุมงานตามขอบเขต	4. การมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ที่พร้อมใช้และสามารถเข้าถึงได้ง่ายจะ ช่วยให้การบริหารจัดการมีความ คล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล มหาวิทยาลัย ควร 4.1 สนับสนุนการพัฒนา

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
<p>5. ควรมีการพัฒนา อาจารย์ทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง เพราะมี อาจารย์บางคนไม่ สนใจศึกษาความรู้ใหม่ ให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ควรพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้ มีคุณภาพ และประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานด้วย</p>	<p>หน้าที่ความรับผิดชอบ (ระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา) 4ข. การจัดการสารสนเทศ และความรู้ (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 4 ข้อ 4.2) 5ก. “ข้าราชการพลเรือนใน มหาวิทยาลัย จะต้องมีการ พัฒนาตนเอง โดย การแสวงหาความรู้และ ติดตามความก้าวหน้า ทางวิชาการอยู่ตลอดเวลา” (พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการพลเรือนใน มหาวิทยาลัย มาตรา 60) 5ข. บุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษาได้รับการ สร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและความ เชี่ยวชาญ อย่าง สอดคล้องกับความ ต้องการของสังคม และ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก (แผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดม</p>	<p>สารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ใน การตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงาน ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับ ต่างๆ 5. สำหรับคณาจารย์ที่ไม่สนใจศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง มหาวิทยาลัย ควร 5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ ได้พัฒนาตนเอง โดยมีระบบการให้ รางวัลและการจูงใจ ที่มากและชัดเจน พอที่จะกระตุ้นให้คณาจารย์สนใจผลิต และสร้างผลงานวิชาการมากขึ้น ส่วนบุคลากรสนับสนุนนั้น ถือเป็น กำลังสำคัญในทุกๆ ด้าน จึงควรได้รับ การพัฒนาความรู้ทักษะและความ เชี่ยวชาญให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของโลก มหาวิทยาลัย ควร 5.2 ส่งเสริมให้ศึกษาต่อหรือจัดฝึกอบรม เพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการออกแบบการฝึกอบรม และมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับ</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
6. ขาดแคลนครุณาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ	<p>6ก. การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา เพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญที่จะดำเนินงานให้เป้าหมายของอุดมศึกษา คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสำเร็จได้ (กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย)</p> <p>6ข. ระบบงานการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ(เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 5 ข้อ 5.1)</p> <p>6ค. ความสุขกายสบายใจและความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 5 ข้อ 5.3)</p>	<p>วัตถุประสงค์</p> <p>6. การบริหารงานบุคคลในแบบราชการไม่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ เพราะไม่ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนางานวิชาการอย่างมากเพียงพอ</p> <p>มหาวิทยาลัย ควร</p> <p>6.1 ปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา โดยนำรูปแบบการจ้างตามสัญญา มาใช้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมกับเป้าหมายของอุดมศึกษา</p> <p>6.2 สร้างระบบการประเมินและพัฒนาบุคลากรที่ดี รวมทั้งให้มีผลตอบแทนที่มากและชัดเจนพอที่จะดึงดูดคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในมหาวิทยาลัยได้มากที่สุด</p> <p>6.3 สนับสนุนให้อาจารย์ปัจจุบันได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้ทำผลงานที่มีมาตรฐานและคุณภาพ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น</p>

ตารางที่ 35 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

ข้อค้นพบและหลักการพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ		วาระปฏิบัติ
ข้อค้นพบ/ วัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่พึง ประสงค์	กฎหมาย แนวคิด เกณฑ์ ความเป็นเลิศของ Baldrige	
7. ขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง	7ก. ระบบงาน การจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ (เกณฑ์ของ Baldrige หมวด 5 ข้อ 5.3) 7ข. ผู้นำลักษณะใหม่ที่เหมาะสมกับยุคของการแข่งขันและยุคสังคมนแห่งการเรียนรู้คือ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน (ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่)	6.3 มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรเพื่อนำผลมาปรับปรุง 7. เพื่อเป็นการพัฒนาผู้นำระดับสูง มหาวิทยาลัย ควร 7.1 วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูงและความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในระบบการบริหารงานบุคคล 7.2 พัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้นำหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำเตรียมตัวของตัวเอง ด้วยการฝึกฝนความรู้ความคิดความเข้าใจในเรื่องที่บริหารหรือจะบริหารอยู่ตลอดเวลาแล้วฝึกทักษะกระบวนการบริหารพร้อมกันไป 7.3 มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือและมีประสิทธิภาพ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้ประชาคมเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนข้างต้น ผู้วิจัยสรุปรวมข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ได้ 3 ประการดังนี้

1. ได้ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยภาพย่อยดังนี้
 - 1.1 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม
 - 1.2 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม
 - 1.3 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม
 - 1.4 แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - 1.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง
2. ได้ภาพความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
3. ได้วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อค้นพบ

1. ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม

1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิสัยทัศน์ พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 7 ประการ ส่วนที่เป็นลักษณะประกอบด้วย ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ (Static) และส่วนที่เป็นพลวัต (Dynamic)

ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น และสังคม รวมถึง เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ภูมิปัญญา การวิจัยและบริการวิชาการ

ส่วนที่เป็นพลวัต พบว่า เป็นส่วนที่เกิดจากการปฏิบัติงานของประชาคมและฟันเฟือง เคลื่อนไหวไปตามลักษณะการทำงานของประชาคมในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีบทบาทขยายความรู้ ชี้นำ ร่วมมือและพัฒนา มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู มีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและมีระบบประกันคุณภาพ มีการทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และคุณภาพชีวิต ตลอดจนมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม ร่มรื่น สะอาดตา

พันธกิจ พบว่า ทั้ง 8 ด้าน ประกอบไปด้วย ลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ส่วนที่เป็นลักษณะ ในภาพรวม พบว่าเป็นส่วนที่เป็นพลวัตเป็นส่วนใหญ่

1.2 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม

จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มพบว่า มี 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มกรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครูเป็นอันดับแรกและมีการปฏิบัติในระดับมาก แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากกว่า 100 ปี ตั้งแต่เป็นโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์จนถึงปัจจุบันแม้ว่าจะมีการจัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังรักษาจุดเด่นนี้ไว้ตลอดมา

สำหรับพันธกิจด้านการจัดการศึกษานั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานด้านนี้มากรองลงมาจากการผลิตและพัฒนาครู การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ให้โอกาสความเสมอภาคทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่คนในท้องถิ่นทุกกลุ่ม ทุกวัย ทั้งผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาสและผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนทั่วทุกภูมิภาคของประเทศนั้น แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่สอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นแล้วในระดับหนึ่ง นับว่าเป็นความภูมิใจที่สามารถทำงานเพื่อพัฒนาคนส่วนใหญ่ของประเทศได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้านนี้พบว่า ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการเช่น คุณภาพของการจัดการศึกษา ความเพียงพอของอุปกรณ์ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง การผลิตบัณฑิตที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างจริงจัง เป็นต้น

ส่วนพันธกิจอีก 6 ด้านนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการวิจัย การบริหารจัดการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ละด้านมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

ด้านการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาคอีสานตอนบน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก นอกนั้นปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อมองในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังปฏิบัติพันธกิจด้านนี้ไม่มาก เนื่องจากสาเหตุหลายประการ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการทำวิจัยน้อย เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตระหนักและความกระตือรือร้น มีภาระงานสอนมาก และทุนสนับสนุนน้อย นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ยัง

พบว่าอาจารย์มีภาระงานสอน 13 – 18 คาบต่อสัปดาห์ถึงร้อยละ 41.8 และเมื่อพิจารณาข้อมูล ผลงานวิจัยของผู้บริหารและอาจารย์พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 55.5 และอาจารย์ร้อยละ 60.5 ไม่มี ผลงานวิจัยในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ผลงานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นเชิงสำรวจข้อมูล เน้นปริมาณ มากกว่าคุณภาพและไม่ได้รับการเผยแพร่ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานักศึกษา สถาบันและ ท้องถิ่น ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเน้นการสอนนักศึกษาเป็น หลักและเป็นการสอนโดยอาจารย์ซึ่งใช้สื่อประสม เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบออนไลน์ในการ เรียนการสอนน้อย และไม่ได้เน้นการค้นคว้าวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร ทั้งๆ ที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับการผลิต บัณฑิต

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาค อีสานตอนบนมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก ส่วนกลุ่มอื่นๆ ปฏิบัติในระดับปาน กลาง เมื่อมองในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นระบบการ บริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ ระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อมุ่งปรับสถานะโครงสร้างการบริหารจัดการเข้าสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป แต่เนื่องจากสถานภาพ ที่ผ่านมานั้นอยู่ในระบบราชการมาตลอด จึงขาดอิสระและความคล่องตัว เพราะการบริหารงาน ต่างๆ ต้องดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ วิธีการและระเบียบปฏิบัติของราชการในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนหลายเรื่อง เช่น ขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ ขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหาร ก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เป็นต้น ทำให้ ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเต็มที่

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบนมี วัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก นอกนั้นปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อมองใน ภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมี ศูนย์/ สำนักศิลปวัฒนธรรมเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ แต่ยังคงขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษา บุคลากรและประชาชนอย่าง สม่าเสมอ ขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงมีการวิจัยองค์ความรู้ ด้านนี้น้อย แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมองข้ามโอกาสดีๆ ในการแสดงบทบาทด้านนี้ให้เด่นชัด ในฐานะที่อยู่ใกล้ชิดกับท้องถิ่น มีข้อมูลองค์ความรู้มากมาย และสามารถสร้างเครือข่ายได้

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มภาคอีสานตอนบนเท่านั้น ที่ปฏิบัติในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีโครงการกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีความรู้สึกรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยมาก รวมถึงขาดการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ ตลอดจนมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังทำหน้าที่ช่วยท้องถิ่นจัดการ ดูแลรักษาและรู้จักการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่เต็มที่

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มภาคอีสานตอนบนเท่านั้น ที่ปฏิบัติในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนน้อย ไม่ครอบคลุมความต้องการ ให้บริการเชิงรับตามที่ชุมชนร้องขอ อาจารย์มีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาไปสัมผัสชุมชนนั้น แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสู่ประชาชนในท้องถิ่นไม่เต็มที่ และไม่จริงจังเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนที่ดี และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะมีส่วนพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนสำคัญในลักษณะใดหรือเรื่องอะไร การให้บริการเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกกลุ่มมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับพันธกิจด้านอื่นๆ แล้วปรากฏว่าอยู่ในลำดับสุดท้าย แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านนี้น้อย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การดำเนินงานด้านนี้ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากนักด้วยสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า ขาดทุนสนับสนุน ขาดบุคลากร เครื่องมือมีน้อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ภาคอีสานตอนบน ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคตะวันตกและภาคใต้ เห็นว่าควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและพัฒนาครูให้มากเป็นอันดับแรก ซึ่งตรงกับสภาพปัจจุบันและภาพรวม แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะรักษาจุดเด่นอันเป็นเอกลักษณ์นี้ไว้ให้อยู่คู่กับมหาวิทยาลัยราชภัฏตลอดไป

ส่วนกลุ่มกรุงเทพมหานคร ภาคเหนือตอนล่างและภาคอีสานตอนล่าง เห็นว่าควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการให้มากเป็นอันดับแรก และเสริมสร้างด้านการผลิตและพัฒนาครูให้มาก รองลงมา แสดงว่า 3 กลุ่มนี้ เห็นว่าเรื่องการบริหารจัดการเป็น

เรื่องสำคัญเร่งด่วนกว่าเพราะมหาวิทยาลัยเพิ่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบการบริหารไปจากระบบเดิม

สำหรับพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เห็นว่าควรเสริมสร้างในระดับมากแต่เป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งตรงกับภาพปัจจุบันและภาพรวม แสดงว่า เมื่อเทียบกับพันธกิจด้านอื่นแล้ว พันธกิจนี้มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งความจริงแล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีคณะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้อยู่หลายคณะ ที่สามารถดำเนินงานด้านนี้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ถ้ามีการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจังมากขึ้น

1.4 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับภาพที่ควรเสริมสร้างพบว่า ด้านการผลิตและพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งตรงกับภาพปัจจุบัน แสดงว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมนั้น ยังคงมีจุดเน้นและจุดยืนที่คล้ายคลึงกันอยู่ คือ มุ่งมั่นรักษาเอกลักษณ์ ในด้านความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นรากฐานเดิมของมหาวิทยาลัยไว้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาในภาพที่ควรเสริมสร้างคือ ด้านการบริหารจัดการ แสดงว่า จากนี้ไปมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จากระบบราชการเต็มรูปแบบเป็นรูปแบบราชการที่มีอิสระ คล่องตัวในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ พันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนพบว่า ทั้งภาพปัจจุบันและภาพที่ควรเสริมสร้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญอยู่ในลำดับท้ายๆ ทั้งๆที่เป็นบทบาทที่สามของมหาวิทยาลัย เมื่อเทียบกับการสอนและการวิจัย ในการทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสู่ประชาชนภายนอก

1.5 แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลจากการสืบค้นและวิเคราะห์ที่ส่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การได้ข้อค้นพบที่สามารถสรุปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติมากที่สุด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเฉพาะภายใน แม้จะมีความยืดหยุ่น แต่ก็ยืดหยุ่นเฉพาะในกลุ่มที่เป็นเครือญาติเพราะมุ่งเน้นความสำคัญของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย สำหรับวัฒนธรรมแบบราชการที่พบมากรองลงมานั้น เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงภายใน ซึ่งไม่มีความยืดหยุ่น เพราะมุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อความมี

ระเบียบในการทำงาน เป็นลักษณะของอนุรักษ์นิยม ที่ทำอะไรแบบเดิมๆ แบบที่เคยทำมาโดยไม่ยอมปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการผันแปรเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมอีกแบบที่มีปรากฏ คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว พบว่ามีค่านิยมเรื่องความมีอิสระปรากฏอยู่แต่น้อยมาก ซึ่งค่านิยมเรื่องความมีอิสระ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ตลอดจนความยืดหยุ่นและการสนองตอบต่อลูกค้าที่รวดเร็ว นั้น ถือเป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนคือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่มุ่งเน้นการแข่งขันเชิงรุก ซึ่งเหมาะสมกับองค์การในยุคปัจจุบันที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะด้านคุณภาพ

1.6 องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้องค์ประกอบสำคัญ 13 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่บ่งชี้พันธกิจเดียวกันไว้ด้วยกันได้ 8 องค์ประกอบ สำหรับนำไปเป็นฐานในการนำเสนอวาระปฏิบัติ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีข้อค้นพบหลักๆ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การจัดการศึกษา พบว่า ควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกนักศึกษาและให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น คุณภาพและความต้องการของตลาดเป็นเรื่องที่ควรเน้นมากกว่าปริมาณ นอกจากนี้ควรปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจังมากขึ้นรวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย พบว่า ควรเน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น และอาจารย์สนใจทำวิจัยน้อยกว่าการสอน

องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า ควรมีโครงการบริการความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นที่หลากหลาย กว้างขวางตามความต้องการ ควรสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดทำศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นยังมีไม่มาก

องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า ควรเน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสืบค้น การศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านนี้มีน้อย นักศึกษาไม่มีความสนใจในการอนุรักษ์ เผยแพร่และมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาให้นักศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่าการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม ขาดทุน อุปกรณ์และบุคลากร ควรศึกษาวิจัยเทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลนำไปถ่ายทอดให้กับประชาชน

องค์ประกอบที่ 6 การผลิตและการพัฒนาครู พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การวิจัย การอบรมครูประจำการ การผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ การแสวงหาคนดี คนเก่งมาเรียนครูและควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู

องค์ประกอบที่ 7 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า ควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและควรสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่นักศึกษา บุคลากรและประชาชน

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารจัดการ พบว่า ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาควรมุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานและควรมีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังขาดแคลนอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง

2. ภาพความต่างของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิเคราะห์พบว่า เรื่องหลักๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีหรือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์มีดังนี้

2.1 ไม่มีการเทียบผลการดำเนินงาน/ ความพึงพอใจกับคู่แข่ง องค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ เป้าหมาย หรือเกณฑ์เปรียบเทียบเพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

2.2 ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำและ ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง

2.3 ไม่มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

ความต่างทั้ง 3 ประการดังกล่าว บ่งชี้ว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นยังไม่มีการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ การทำงานจะทำเพียงแต่พอผ่านๆ พอใช้ได้ ปานกลางหรือดี แต่ไม่ดีเลิศและไม่เลวนัก อาจารย์คนไหนไม่ทำวิจัยก็อยู่ได้ ไม่มีระบบลงโทษ ทั้งนี้เพราะอยู่ในระบบราชการและมีวัฒนธรรมแบบราชการซึ่งมีความมั่นคง แต่เป็นวัฒนธรรมที่ไม่สามารถพัฒนางานวิชาการให้เป็นเลิศได้

3. วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากข้อค้นพบตอนที่ 1 และ 2 นำมาสู่วาระปฏิบัติที่สำคัญๆ ดังนี้

วาระปฏิบัติที่ 1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัย ควร

1. รักษาวัฒนธรรมแบบเครือญาติส่วนที่เป็นข้อดีไว้
2. หลีกเลียงวัฒนธรรมแบบราชการให้มีน้อยที่สุด
3. ปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมแบบปรับตัวมากขึ้น โดยมุ่งเน้นค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าและเน้นความยืดหยุ่น
4. สร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดยหลอมรวมค่านิยมหลักให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องส่งเสริมสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ สมาชิก

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัย ควร

1. ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการรับเข้าศึกษาให้เป็นระบบเปิดที่เข้าถึงได้ (accessible) ตามความสามารถ โดยไม่จำกัดสถานที่ วัน เวลา อายุและสถานภาพ โดยการพัฒนาเทคโนโลยีและวิธีเทียบโอนผลการเรียนทุกระบบการศึกษา
2. รับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้สารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
3. ให้โรงเรียนและองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับการจัดการ โครงการวิชาการในกระบวนการคัดเลือกผู้เรียน
4. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาให้มีเนื้อหาสาระที่สะท้อนบริบทท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ โดยให้บุคลากรในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองความต้องการและวิถีชีวิตของชุมชนในท้องถิ่น
5. มีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน เช่น ศูนย์ช่วยเหลือด้านการเรียน ศูนย์พัฒนาการสอน ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์วิจัยการเรียนการสอนและศูนย์ผลิตสื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
6. ปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ปรับปรุงวิธีวัดประเมินผล โดยวางแผนการวัดผลให้เป็นแผนองค์รวม

7. พัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถาบัน และเครือข่ายภายนอกสถาบัน ให้สามารถรองรับการเข้าถึงองค์ความรู้ ฐานข้อมูลและบริการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกเวลา และทุกสถานที่

8. ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังมากขึ้น โดยจัดสรรอุปกรณ์ด้าน คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารให้เพียงพอ

9. จัดการเรียนการสอนโดยใช้ คอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกล การเรียนผ่านเครือข่าย คอมพิวเตอร์ให้มากขึ้นกว่าการเรียนในห้องเรียน

10. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและการบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการเป็นแหล่ง เรียนรู้ตลอดชีวิต ต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

11. ประเมินความพึงพอใจ ของผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้การศึกษา การบริการ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการ ปฏิบัติงาน

วาระปฏิบัติที่ 3 การวิจัย

มหาวิทยาลัย ควร

1. ให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดหัวข้อสำคัญๆ ที่เป็นปัญหาของท้องถิ่นและของ ประเทศ แล้วทำวิจัยร่วมกันให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา
2. มีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัย
3. ปรับปรุงภาระงานด้านการวิจัย โดยถือเป็นภารกิจหลักและเป็นเงื่อนไขของการเลื่อน ขึ้นหรือการต่อสัญญา
4. สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่ท้องถิ่นและสังคม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการตีพิมพ์ เผยแพร่ใน

วารสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและวารสารวิชาการระดับชาติ

วาระปฏิบัติที่ 4 การบริการวิชาการแก่ชุมชน

มหาวิทยาลัย ควร

1. กำหนดชุมชนสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชน
2. สำรวจและศึกษาความต้องการและความคาดหวังของชุมชน เพื่อกำหนดเรื่องหรือ โครงการที่จะไปพัฒนา
3. มีการนำเสนอผลงานทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ ต่างๆ

4. สํารวจความรู้และภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ นํามาจัดหมวดหมู่ปรับ คัดแปลงและพัฒนาให้เข้าสู่ระบบวิชาการหรือเข้าสู่ความเป็นสากล สามารถนำไปเผยแพร่ได้ในระดับนานาชาติ โดยยังคงเอกลักษณ์ท้องถิ่นและความเป็นไทยไว้

5. ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสร้างฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพในท้องถิ่น โดยให้มีลักษณะที่ดึงดูดความสนใจ เข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย

วาระปฏิบัติที่ 5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัย ควร

1. ส่งเสริมการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น

2. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้สะดวกในการสืบค้น และเข้าถึงข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วย

3. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยด้านศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยเฉพาะ วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น

4. จัดกิจกรรมและ โครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้มากที่สุด

วาระปฏิบัติที่ 6 การปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย ควร

1. ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณบุคลากรและอุปกรณ์ให้เพียงพอ

2. สนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์โดยร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น สํารวจปัญหาและความต้องการ แล้วศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านที่มีอยู่เดิม ให้เป็นฐานในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่นแล้วนำไปถ่ายทอดให้ประชาชนเพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาสินค้า

3. ประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานด้านนี้ แล้วนำสารสนเทศที่ได้มาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 7 การผลิตและพัฒนาครู

มหาวิทยาลัย ควร

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

2. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ประโยชน์

3. ส่งเสริมให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูมีความเข้มแข็งในการดำเนินงานอบรมเพื่อพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนให้ทันกับความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่

4. ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษาครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาเรียนวิชาชีพครู โดยมีมาตรการที่สามารถจูงใจได้ รวมถึงให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือก

5. ประเมินความพึงพอใจของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ใช้ครู ที่มีต่อประสิทธิภาพของหลักสูตรการผลิตครู และหลักสูตรฝึกอบรม แล้วนำเสนอเสนอไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ คู่แข่งหรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 8 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัย ควร

1. มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการคุ้มครอง ป้องกัน ดูแล รักษา ฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก

2. สนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาในคณะหรือโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษา วิจัย เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างถูกวิธีและรู้คุณค่า เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. รมรค์สร้างความรู้ ความเข้าใจและ ปลุกจิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นักศึกษา บุคลากรและประชาชน เกิดความตระหนักในสำคัญและประโยชน์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมของทุกคน

4. พัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ เป้าประสงค์หรือ เกณฑ์เปรียบเทียบ แล้วนำเสนอเสนอไปใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัย ควร

1. มีการจัดระบบการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่มีความชัดเจน โปร่งใสและเข้มแข็ง
2. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท ปรัชญา ปณิธานและเอกลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล
3. พัฒนาตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้ชัดเจนลงไปที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามพันธกิจแต่ละด้าน เพิ่มเติมจากตัวบ่งชี้ ตามกรอบองค์ประกอบทั้ง 9 ที่ใช้อยู่ เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value - added) ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ
4. เน้นที่ภาวะผู้นำในการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม
5. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร จากวัฒนธรรมระบบราชการไปสู่วัฒนธรรมระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. สนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และควบคุมงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ได้พัฒนาตนเอง โดยมีระบบการให้รางวัลและการจูงใจ ที่มากและชัดเจนพอที่จะกระตุ้นให้คณาจารย์สนใจผลิตและสร้างผลงานวิชาการมากขึ้น
8. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อหรือจัดฝึกอบรม เพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบการฝึกอบรม และมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์
9. ปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา โดยนำรูปแบบการจ้างตามสัญญามาใช้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมกับเป้าหมายของอุดมศึกษา
10. สร้างระบบการประเมินและพัฒนาบุคลากรที่ดี รวมทั้งให้มีผลตอบแทนที่มากและชัดเจนพอที่จะดึงดูดคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในมหาวิทยาลัยได้มากที่สุด
11. สนับสนุนให้อาจารย์ปัจจุบันได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทำผลงานที่มีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
12. มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรเพื่อนำผลมาปรับปรุง
13. วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูงและความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในระบบการบริหารงานบุคคล
14. พัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้นำหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำเตรียมตัวเอง ด้วยการฝึกฝน ความรู้ความถนัดความเข้าใจในเรื่องที่บริหารหรือจะบริหารอยู่ตลอดเวลาแล้วฝึกทักษะกระบวนการบริหารพร้อมกันไป

15. มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือและมีประสิทธิภาพ เข้าใจการเปลี่ยนแปลง และ กระตุ้นให้ประชาคมเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน

ประเด็นอภิปราย

จากข้อค้นพบ มีประเด็นหลักๆ ที่นำไปอภิปรายดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจมีทั้งลักษณะที่คงที่ (Static) และเป็นพลวัต (Dynamic) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติงานควรจะเปลี่ยนส่วนใดก่อนจึงจะเกิดผลโดยเร็ว
2. วัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในปัจจุบัน มีด้านใดที่ปฏิบัติมากและด้านใดที่ยังปฏิบัติไม่มาก มีจุดอ่อนอะไร และจะปรับปรุงอย่างไร ส่วนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของแต่ละกลุ่มและภาพรวม มุ่งเน้นพันธกิจด้านใดเป็นอันดับแรก
3. แบบวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พบว่ามี 3 แบบผสมผสานกันนั้น เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมหาวิทยาลัยควรจะมีวัฒนธรรมแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการแข่งขันสูง
4. ภาพความต่างของวัฒนธรรมองค์การกับเกณฑ์ความเป็นเลิศของ Baldrige นั้น บ่งชี้ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
5. ข้อค้นพบหลักๆ ของวาระปฏิบัติที่จำเป็นต้องพิจารณานำไปดำเนินการโดยเร็วได้แก่ เรื่องใดบ้าง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

“วัฒนธรรมองค์กร” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากสำหรับองค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย บ่งชี้เอกลักษณ์ขององค์กร และเป็นตัวผลักดันให้เกิดแกนกลางในการพัฒนาคุณค่างร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างได้ พัฒนาได้ และเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางแบบ สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ เพราะเหมาะสมกับอดีต แต่ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการผันแปรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป รวมทั้งไม่อาจแข่งขันได้ การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการจากระบบราชการสู่นิติบุคคลตามข้อบังคับของกฎหมายนั้น ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏได้มากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยพลังจากปัจจัยภายในด้วย หนึ่งในปัจจัยภายในที่สำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพ ดังนั้น การเข้าใจภาพของวิถีการดำเนินชีวิตและงานในองค์กรของตนเอง รวมถึงการสำรวจตรวจสอบ วัฒนธรรมของตนเอง จะนำไปสู่การเข้าใจปัญหาที่แท้จริง และเป็นวิธีที่ดีในการเริ่มต้นเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวัฒนธรรมของตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม
2. เทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

3. นำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่งเท่านั้น ไม่รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่งที่เปิดทำการเรียนการสอนใหม่ในปี พ.ศ. 2544 ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดและมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดดังนี้

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ดำเนินการในช่วงที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงมีคำว่า สถาบันและมหาวิทยาลัย ปรากฏอยู่ทั้ง 2 คำ การที่ต้องคงคำว่า สถาบันราชภัฏไว้ เพราะในบางชื่อ ไม่สามารถเปลี่ยนจากคำว่า สถาบันเป็นมหาวิทยาลัยได้ เพราะว่าเป็นชื่อเฉพาะ เช่น พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 หรือสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
2. เอกสารรายงานประจำปีที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวนเท่าที่ได้รับการอนุเคราะห์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สรุปได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สํารวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม

1.1 วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

ผู้วิจัยอ่านวิเคราะห์สาระวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง รวม 36 แห่ง และทำการวิเคราะห์โดยแยกเป็น “ลักษณะ” และ “แนวทางปฏิบัติ”

1.2 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม โดยดำเนินการดังนี้

1.2.1 สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความเที่ยงโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

1.2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยประชากร 4 ประเภท คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเสริมและนักศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง โดยส่งทางไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 1,248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.05

1.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เป็นสถานภาพและข้อมูลทั่วไปด้วยค่าร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เป็นความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความถี่ ค่า F (F-test) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 เทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

นำภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมซึ่งได้จากข้อค้นพบในขั้นตอนที่ 2 และนำข้อมูลผลการดำเนินงานซึ่งได้จากการอ่านวิเคราะห์เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาพิจารณาร่วมกัน แล้วนำข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มาตีความหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาช่องว่างหรือความต่างจากเกณฑ์ในภาพรวม

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1. นำภาพ (Scenario) 2 ภาพ คือ ภาพความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง และภาพความต่างของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมาประมวลกับหลักการซึ่งสังเคราะห์จากเอกสารต่างๆ ได้แก่พระราชบัญญัติ แนวคิด แผนพัฒนาการศึกษา และข้อกำหนดของเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มาจัดทำร่างวาระปฏิบัติฯ

2. ตรวจสอบร่างวาระปฏิบัติฯ โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

3. สรุปประเด็น ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ นำไปปรับปรุง แก้ไข

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลและนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

1.2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและ

ภาพรวม

ตอนที่ 2 ผลการเทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

ผลการวิเคราะห์สาระวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 7 ประการ ส่วนที่เป็นลักษณะประกอบด้วย ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ (static) ซึ่งบรรยายคุณลักษณะในองค์รวมของความเป็นมหาวิทยาลัย และส่วนที่เป็นพลวัต (dynamic) ซึ่งบรรยายการปฏิบัติงานของประชาคม

ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งจะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่พักของท้องถิ่นและสังคม รวมถึง เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ภูมิปัญญา การวิจัยและการบริการวิชาการ

ส่วนที่เป็นพลวัต พบว่า เป็นส่วนที่เกิดจากการปฏิบัติงานของประชาคมและผันแปร เคลื่อนไหวไปตามลักษณะการทำงานของประชาคมในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีบทบาทขยายความรู้ ชี้นำ ร่วมมือและพัฒนา มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู มีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและมีระบบประกันคุณภาพ มีการทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และคุณภาพชีวิต ตลอดจนมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม ร่มรื่น สะอาดตา

ผลการวิเคราะห์สาระพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 ด้าน โดยแยกเป็นลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ได้ข้อค้นพบดังนี้

ด้านการจัดการศึกษา พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 4 ประการ ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ คือ ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ส่วนที่เป็นพลวัต คือ จัดการศึกษาที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กรทั้งในและต่างประเทศ

ด้านการวิจัย พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 4 ประการ ส่วนที่เป็นพลวัต คือ จัดตั้งศูนย์การศึกษาค้นคว้า ทดลอง มีอิสระในการแสวงหาความรู้ใหม่ ส่งเสริม

โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ และใช้การวิจัยสนับสนุนคุณภาพภารกิจทุกด้านของสถาบัน ตลอดจนความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ด้านการบริการวิชาการ พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 6 ประการ ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ คือ ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น เป็นสถาบันการศึกษาสำหรับอนาคตที่เป็นแหล่งหาความรู้ และมีศูนย์สารสนเทศที่ทันสมัยโดยเฉพาะข้อมูลท้องถิ่น ส่วนที่เป็นพลวัต คือ มีรูปแบบการบริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ เน้นการทำงานกับท้องถิ่นในฐานะมหาวิทยาลัยของประชาชน และส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นและให้นักศึกษามีบทบาทในการให้บริการวิชาการ

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 4 ประการ ส่วนที่เป็นลักษณะที่คงที่ คือ เป็นศูนย์รวมข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่วนที่เป็นพลวัต คือ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย สนับสนุนให้ใช้วิถีทางวัฒนธรรมพัฒนาการศึกษาทุกรูปแบบ และมีเครือข่ายข้อมูลด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และด้านธุรกิจชุมชนเชิงวัฒนธรรม

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 5 ประการ ส่วนที่เป็นพลวัต คือ ส่งเสริมให้ประชาชนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ มีความพร้อมในการถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิรูปการเรียนการสอน และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน องค์กรของรัฐและเอกชน

ด้านการผลิตและพัฒนาครู พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 3 ประการ ส่วนที่เป็นพลวัต คือ คงเอกลักษณ์ด้านความสามารถในการผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการผลิต การใช้และการอบรมครู ตลอดจนเป็นศูนย์และมีเครือข่ายการผลิตและพัฒนาครู

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 2 ประการ ส่วนที่เป็นพลวัต คือ เป็นผู้นำในท้องถิ่นที่มุ่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมที่ดี

ด้านการบริหารจัดการสถาบัน พบว่า มีลักษณะและแนวทางปฏิบัติร่วมกันหลักๆ 4 ประการ ส่วนที่เป็นพลวัต คือ มีระบบบริหารจัดการด้วยมาตรฐานอุดมศึกษาไทยที่ดี มีประสิทธิภาพ เน้นการปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้คนดี คนกล้าที่มีความสามารถในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนมีระบบประกันคุณภาพที่ชัดเจน

1.2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม ผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในภาพรวม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เกือบครึ่งหนึ่ง มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ร้อยละ 80 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการที่มีมากและใกล้เคียงกัน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปี กว่าครึ่งมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ 8 – 12 คาบ ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารมากกว่าครึ่งไม่มีผลงานวิจัย ประมาณ 3 ใน 4 ไม่มีผลงานด้านบทความวิชาการ กว่าร้อยละ 50 ของผู้บริหาร ไม่มีผลงานด้านเอกสาร และเกือบร้อยละ 90 ไม่มีผลงานสิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในภาพรวม พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70) มีตำแหน่งอาจารย์ อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีมากที่สุดร้อยละ 31.9 อาจารย์กว่าร้อยละ 80 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 28.3 รองลงมาคือมากกว่า 25 ปี เกือบครึ่งมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ย 7 – 12 คาบ รองลงมาคือ 13 – 18 คาบ ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา อาจารย์ร้อยละ 60 ไม่มีผลงานวิจัย ประมาณร้อยละ 35 มีผลงานวิจัย 1 – 3 เรื่อง อาจารย์ 3 ใน 4 ไม่มีผลงานด้านบทความวิชาการ กว่าร้อยละ 50 ของอาจารย์ ไม่มีผลงานด้านเอกสารหรือตำรา ร้อยละ 41.6 เขียนเอกสารหรือตำรา 1 – 3 เล่ม อาจารย์ส่วนมาก (ร้อยละ 93.5) ไม่มีผลงานสิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์

สำหรับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างบุคลากร ในภาพรวม พบว่า เป็นข้าราชการพลเรือนเป็นส่วนใหญ่ และเป็นเพศหญิงมากกว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของประสบการณ์นั้น ร้อยละ 34.3 ทำงานมาประมาณ 11 – 15 ปี

ส่วนสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างนักศึกษา ในภาพรวม พบว่า เป็นนักศึกษา ชั้นปีที่ 3 และเป็นเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่

ส่วนที่ 2 ภาพทัศนคติของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม

ประกอบด้วยภาพย่อย ดังนี้

1. ภาพทัศนคติการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม
2. ภาพทัศนคติการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แต่ละกลุ่ม

3. ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

4. แบบวัฒนธรรมองค์การของของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

ข้อค้นพบ

1. ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม

จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มพบว่า มี 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มกรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครูเป็นอันดับแรกและมีการปฏิบัติในระดับมาก แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากกว่า 100 ปี ตั้งแต่เป็นโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์จนถึงปัจจุบัน แม้ว่าจะมีการจัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังรักษาจุดเด่นนี้ไว้ตลอดมา

สำหรับพันธกิจด้านการจัดการศึกษานั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานด้านนี้มากรองลงมาจากการผลิตและพัฒนาครู การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ให้โอกาสความเสมอภาคทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่คนในท้องถิ่นทุกกลุ่ม ทุกวัย ทั้งผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาสและผู้ที่ต้องการ พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนทั่วทุกภูมิภาคของประเทศนั้น แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่สอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นแล้วในระดับหนึ่ง นับว่าเป็นความภูมิใจที่สามารถทำงานเพื่อพัฒนาคนส่วนใหญ่ของประเทศได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้านนี้พบว่า ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการเช่น คุณภาพของการจัดการศึกษา ความเพียงพอของอุปกรณ์ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง การผลิตบัณฑิตที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างจริงจัง เป็นต้น

ส่วนพันธกิจอีก 6 ด้านนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการวิจัย การบริหารจัดการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ละด้านมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

ด้านการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาค

อีสานตอนบน มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก นอกนั้นปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อมองในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังปฏิบัติพันธกิจด้านนี้ไม่มาก เนื่องจากสาเหตุหลายประการ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการทำวิจัยน้อย เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตระหนักและความกระตือรือร้น มีภาระงานสอนมาก และทุนสนับสนุนน้อย นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ยังพบว่าอาจารย์มีภาระงานสอน 13 – 18 คาบต่อสัปดาห์ถึงร้อยละ 41.8 และเมื่อพิจารณาข้อมูลผลงานวิจัยของผู้บริหารและอาจารย์พบว่าผู้บริหารร้อยละ 55.5 และอาจารย์ร้อยละ 60.5 ไม่มีผลงานวิจัยในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ผลงานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นเชิงสำรวจข้อมูล เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพและไม่ได้รับการเผยแพร่ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานักศึกษา สถาบันและท้องถิ่น ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเน้นการสอนนักศึกษาเป็นหลักและเป็นการสอนโดยอาจารย์ซึ่งมีการใช้สื่อประสม เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบออนไลน์ในการเรียนการสอนน้อย และไม่ได้เน้นการค้นคว้าวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร ทั้งๆที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับการผลิตบัณฑิต

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาคอีสานตอนบนมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก ส่วนกลุ่มอื่นๆ ปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อมองในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อมุ่งปรับสถานะโครงสร้างการบริหารจัดการเข้าสู่การเป็นนิติบุคคลและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป แต่เนื่องจากสถานภาพที่ผ่านมานั้นอยู่ในระบบราชการมาตลอด จึงขาดอิสระและความคล่องตัว เพราะการบริหารงานต่างๆ ต้องดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ วิธีการและระเบียบปฏิบัติของราชการในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนหลายเรื่อง เช่น ขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ ขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเต็มที่

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบนมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับมาก นอกนั้นปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อมองในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีศูนย์/สำนักศิลปวัฒนธรรมเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ แต่ยังคงขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษา บุคลากร และประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงมีการวิจัยองค์ความรู้

ด้านนี้น้อย แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมองข้ามโอกาสดีๆ ในการแสดงบทบาทด้านนี้ให้เด่นชัด ในฐานะที่อยู่ใกล้ชิดกับท้องถิ่น มีข้อมูลองค์ความรู้มากมาย และสามารถสร้างเครือข่ายได้

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มภาคอีสานตอนบนเท่านั้น ที่ปฏิบัติในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีโครงการกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีความรู้สึกรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยมาก รวมถึงขาดการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังทำหน้าที่ช่วยท้องถิ่นจัดการ ดูแลรักษาและรู้จักการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่เต็มที่

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มภาคอีสานตอนบนเท่านั้น ที่ปฏิบัติในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนน้อย ไม่ครอบคลุมความต้องการ ให้บริการเชิงรับตามที่ชุมชนร้องขอ อาจารย์มีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาไปสัมผัสชุมชนนั้นแสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสู่ประชาชนในท้องถิ่นไม่เต็มที่ และไม่จริงจังกเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนที่ดี และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะมีส่วนพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนสำคัญในลักษณะใดหรือเรื่องอะไร การให้บริการเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกกลุ่มมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับพันธกิจด้านอื่นๆ แล้วปรากฏว่าอยู่ในลำดับสุดท้าย แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านนี้น้อย จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การดำเนินงานด้านนี้ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากนัก ด้วยสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า ขาดทุนสนับสนุน ขาดบุคลากร เครื่องมือมีน้อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ภาคอีสานตอนบน ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคตะวันตกและภาคใต้ เห็นว่า ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการผลิตและพัฒนาครูให้มากเป็นอันดับแรก ซึ่งตรงกับภาพปัจจุบันและภาพรวม แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะรักษาจุดเด่นอันเป็นเอกลักษณ์นี้ไว้ให้อยู่คู่กับมหาวิทยาลัยราชภัฏตลอดไป

ส่วนกลุ่มกรุงเทพมหานคร ภาคเหนือตอนล่างและภาคอีสานตอนล่าง เห็นว่า ควร

เสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการให้มากเป็นอันดับแรก และเสริมสร้างด้านการผลิตและพัฒนาครูให้มาก รองลงมา แสดงว่า 3 กลุ่มนี้ เห็นว่า เรื่องการบริหารจัดการเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนกว่าเพราะมหาวิทยาลัยเพิ่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบการบริหารไปจากระบบเดิม

สำหรับพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เห็นว่าควรเสริมสร้างในระดับมากแต่เป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งตรงกับภาพปัจจุบันและภาพรวม แสดงว่า เมื่อเทียบกับพันธกิจด้านอื่นแล้ว พันธกิจนี้มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งความจริงแล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีคณะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้อยู่หลายคณะ ที่สามารถดำเนินงานด้านนี้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ถ้ามีการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจังมากขึ้น

3. ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เด่นชัดในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับภาพที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ด้านการผลิตและพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งตรงกับภาพปัจจุบัน แสดงว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมนั้น ยังคงมีจุดเน้นและจุดยืนที่คล้ายคลึงกันอยู่ คือ มุ่งมั่นรักษาเอกลักษณ์ ในด้านความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครูซึ่งเป็นรากฐานเดิมของมหาวิทยาลัยไว้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาในภาพที่ควรเสริมสร้างคือ ด้านการบริหารจัดการ แสดงว่า จากนี้ไปมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จากระบบราชการเต็มรูปแบบเป็นรูปแบบราชการที่มีอิสระ คล่องตัวในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ พันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า ทั้งภาพปัจจุบันและภาพที่ควรเสริมสร้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญอยู่ในลำดับท้ายๆ ทั้งๆ ที่เป็นบทบาทที่สามของมหาวิทยาลัย เมื่อเทียบกับการสอนและการวิจัย ในการทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสู่ประชาชนภายนอก

4. แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลจากการสืบค้นและวิเคราะห์สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ ได้ข้อค้นพบที่สามารถสรุปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติมากที่สุด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประกอบไปด้วยค่านิยมที่เน้นความสำคัญของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย ผู้นำจะมุ่งเน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วม

ในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครสมานสามัคคี การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรและยึดมั่นในความเสมอภาค นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีวัฒนธรรมแบบราชการผสมผสานมากรองลงมา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงภายใน ผู้นำจึงมุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อความมีระเบียบในการทำงาน วัฒนธรรมอีกแบบที่มีปรากฏ คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ซึ่งพบว่ามีค่านิยมเรื่องความมีอิสระปรากฏอยู่แต่น้อยมาก ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนคือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่มุ่งเน้นการแข่งขันเชิงรุก

5. องค์ประกอบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้องค์ประกอบสำคัญ 13 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่บ่งชี้พันธกิจเดียวกันไว้ด้วยกันได้ 8 องค์ประกอบ สำหรับนำไปเป็นฐานในการนำเสนอภาวะปฏิบัติ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีข้อค้นพบหลักๆ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การจัดการศึกษา พบว่า ควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกนักศึกษาและให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น คุณภาพและความต้องการของตลาดเป็นเรื่องที่ควรเน้นมากกว่าปริมาณ นอกจากนี้ควรปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจังมากขึ้นรวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย พบว่า ควรเน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น และอาจารย์สนใจทำวิจัยน้อยกว่าการสอน

องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า ควรมีโครงการบริการความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นที่หลากหลาย กว้างขวางตามความต้องการ ควรสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดทำศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นยังมีไม่มาก

องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า ควรเน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสืบค้น การศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านนี้มีน้อย นักศึกษาไม่มีความสนใจในการอนุรักษ์ เผยแพร่และมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาให้นักศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่าการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม ขาดทุน อุปกรณ์และบุคลากร ควรศึกษาวิจัยเทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลนำไปถ่ายทอดให้กับประชาชน

องค์ประกอบที่ 6 การผลิตและการพัฒนาครู พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การวิจัย การอบรมครูประจำการ การผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ การแสวงหาคนดี คนเก่งมาเรียนครูและควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู

องค์ประกอบที่ 7 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า ควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและควรสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่นักศึกษา บุคลากรและประชาชน

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารจัดการ พบว่า ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาควรมุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน และควรมีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังขาดแคลนอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ภาพความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิเคราะห์พบว่า เรื่องหลักๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีหรือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์มีดังนี้

1. ไม่มีการเทียบผลการดำเนินงาน/ ความพึงพอใจกับคู่แข่ง องค์การอื่นที่เทียบเคียงกันได้ เป้าหมายหรือเกณฑ์เปรียบเทียบเพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
2. ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำและไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง
3. ไม่มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

ความต่างทั้ง 3 ประการดังกล่าว บ่งชี้ว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นยังไม่มีการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ การทำงานจะทำเพียงแต่พอผ่านๆ พอใช้ได้ ปานกลางหรือดี แต่ไม่ดีเลิศ อาจารย์คนไหนไม่ทำวิจัยก็อยู่ได้ ไม่มีระบบลงโทษ ทั้งนี้เพราะอยู่ภายใต้ระบบราชการและมีวัฒนธรรมแบบราชการซึ่งมีความมั่นคง แต่เป็นวัฒนธรรมที่ไม่สามารถพัฒนางานวิชาการให้เป็นเลิศได้

ตอนที่ 3 วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อค้นพบที่ได้จากวาระปฏิบัติทั้ง 9 มีดังนี้

วาระปฏิบัติที่ 1 รักษาวัฒนธรรมส่วนที่เป็นจุดดีไว้ และหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นจุดด้อย และมุ่งปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จเพื่อให้แข่งขันได้

วาระปฏิบัติที่ 2 ให้ทุกคนเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ตามความสามารถและให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกผู้เรียน มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ มีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น

วาระปฏิบัติที่ 3 ทำวิจัยร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น มีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจัง ปรับปรุงภาระงานด้านการวิจัย

วาระปฏิบัติที่ 4 กำหนดชุมชนสำคัญที่ต้องสนับสนุน ให้บริการตามความต้องการ เผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น

วาระปฏิบัติที่ 5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งเสริมการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

วาระปฏิบัติที่ 6 พัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานแล้วนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

วาระปฏิบัติที่ 7 พัฒนาระบบการฝึกหัดครูโดยให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ต้องมีความเข้มแข็งในการอบรมครู คัดเลือกคนดี คนเก่งมาเรียนครู ประเมินความพึงพอใจและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือเกณฑ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 8 ร่วมป้องกัน ดูแลรักษา และหาแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วาระปฏิบัติที่ 9 ติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ พัฒนาระบบประกันคุณภาพให้เหมาะสมกับปรัชญา และเอกลักษณ์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารจากระบบราชการสู่ระบบอุดมศึกษา ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์และบุคลากร วางแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

อภิปรายผลการวิจัย

การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคลและต้องดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติใหม่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความมีอิสระ ส่งผลให้ต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า สามารถตอบสนองภารกิจเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้น งานวิจัยนี้ จึงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยหลักตามวัตถุประสงค์ แล้วนำไปประเด็นสำคัญ จากข้อค้นพบมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ภาพวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งและภาพรวม

1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานทั้งลักษณะที่คงที่ (Static) และลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) สำหรับวิสัยทัศน์ส่วนที่เป็นพลวัตนั้นได้แปลงเป็นพันธกิจ 8 ด้าน จากการวิเคราะห์พันธกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีลักษณะที่เป็นพลวัต ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานของประชาคม และเนื่องจากลักษณะที่เป็นพลวัตเป็นส่วนที่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาได้ง่าย มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรเปลี่ยนส่วนที่เป็นพลวัตก่อนเพราะเปลี่ยนแปลงง่าย ไม่ใช้เวลานานนัก โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ดังที่เสนอไว้ในวาระปฏิบัติ เมื่อส่วนที่เป็นพลวัตเปลี่ยนแล้ว จะส่งผลให้ส่วนที่มีลักษณะคงที่เปลี่ยนตามในที่สุด แม้ว่าจะต้องใช้พลังและเวลามากขึ้น รวมถึงใช้เงิน ใช้ความพยายามมากกว่าก็ตาม นั่นคือ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏปรารถนาจะไปที่ถึง กล่าวคือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำที่มีคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ เป็นที่พึ่งของท้องถิ่นและสังคม เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ภูมิปัญญา การวิจัยและการบริการวิชาการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สังคม การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ และมีเอกลักษณ์ในการจัดตั้งสถาบันขึ้นเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาท้องถิ่นนั้น ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2541) ได้ให้แนวคิดว่า จิตสำนึกของบุคคลที่มีต่อสถาบันที่ตนเป็นสมาชิกอยู่นั้นเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการร่วมมือกันในการปฏิบัติเพื่อสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น จิตสำนึกจะเป็นรากฐานที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม คนของราชภัฏไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรอื่นๆ ควรมีความเข้าใจตรงกันและชัดเจนในเรื่องปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สำคัญคือ ต้องสามารถเข้าใจคำว่า “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” อย่างชัดเจน จึงจะสามารถทำหน้าที่ “แกนนำในการพัฒนาท้องถิ่น” ในด้านต่างๆ ตามพันธกิจหลักได้ สำหรับข้อค้นพบที่ได้จากการสำรวจภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้าง พบว่า ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในระดับมากเพียง 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาครูและด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้านมีการปฏิบัติในระดับปานกลางสำหรับวัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้างนั้น พบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกด้าน ข้อค้นพบนี้บ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการปฏิบัติงานทุกด้านเพื่อเป็นแกนนำในการ

สร้างและพัฒนาท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาตนเองได้เพื่อความอยู่รอดของท้องถิ่นและเพื่อพัฒนาทาง ปัญญาไปด้วยพร้อมๆ กัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541) ตลอดจนพัฒนาสถาบันให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการผันแปรและมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพซึ่งเป็นเรื่องที่วิกฤติของอุดมศึกษาไทย (จรัส สุวรรณเวลา, 2545)

1.2 ภาพวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและที่ควรเสริมสร้างของ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มและภาพรวม

ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 กลุ่ม ยกเว้น กลุ่ม กรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่เด่นชัดมากในด้านการผลิตและพัฒนาครู และมีการปฏิบัติในระดับมากด้วย แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์อันโดดเด่นของมหาวิทยาลัย ตรงตาม ประวัติการก่อตั้งเมื่อ 100 กว่าปี มาแล้ว ที่มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ โรงเรียนฝึกหัดครู พัฒนา มาเป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน สอดคล้องกับ บุญนา ปานจำ (2543) แม้ว่าในปัจจุบันและอนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะจัดการศึกษาในระดับปริญญาที่ หลากหลายสาขาทั้งวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ภาพความเป็นสถาบันที่ทำ หน้าที่พัฒนาวิชาชีพครูและเป็นที่พึ่งของครู ก็ยังคงอยู่ และประชาคมราชภัฏ ก็ยังเห็นว่า ควร เสริมสร้างพันธกิจด้านนี้ให้มากขึ้นเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับความคิดของ ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2541) ที่ได้กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะดีจะเด่นอย่างไรก็ตาม ก็จะไม่ทิ้งวิชาชีพครู ซึ่งต้อง ทำให้ดีให้ได้ ราชภัฏจะต้องดีทางครู อย่างอื่นดีก็ดีไป ครูต้องไม่ด้อย ต้องเป็นเลิศในส่วนนี้ให้ได้ สอดคล้องกับ เรื่องชัย ทรัพย์นิรันดร์ (2544) ที่กล่าวว่า ราชภัฏมีจุดกำเนิดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู ดังนั้น จุดแข็งหรือจุดเด่นของราชภัฏทั้งในปัจจุบันและอนาคตจะต้องเป็นการผลิตครูในทุก สาขาวิชาให้จงได้ ประกอบกับประเทศไทยขาดแคลนครูหลายสาขาและทุกระดับ โดยเฉพาะครู ด้านวิทยาศาสตร์ ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ 17 แห่ง มีอาคารวิทยาศาสตร์ที่ใช้เงินกู้ของ ธนาคารโลกสร้างขึ้นและมีเครื่องมือที่มีคุณภาพและศักยภาพ อาคารวิทยาศาสตร์ดังกล่าวสามารถ ทำประโยชน์อย่างมหาศาลในการเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์สร้างครูที่มีความเป็นเลิศทางด้าน วิทยาศาสตร์ สร้างสรรค์งานวิจัย และเสริมสร้างภูมิปัญญาของท้องถิ่นให้เชื่อมต่อกับภูมิปัญญา สากล เป็นศูนย์บริการและให้ความรู้คู่กันไป เป็นที่พึ่งของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควรใช้อาคารวิทยาศาสตร์ประกอบกับความชำนาญด้วยประสบการณ์ที่สั่งสม มายาวนานผลิตครูวิทยาศาสตร์ออกมาอย่างมีคุณภาพทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและ ปริญญาเอก ประเทศไทยจะได้ยกฐานะการเรียนการสอนสาขาวิทยาศาสตร์ให้ทัดเทียมกับ อารยประเทศได้ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งรัดผลิตครู ที่มีคุณภาพในทุกด้านทุกทางออกมาให้ทันกับความต้องการและเพียงพอของสังคม ต้องขำรงไว้ซึ่ง สถาบันการศึกษาเพื่อการผลิตครูในทุกรูปแบบ มาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 ระบุไว้ว่า “ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง” นอกจากนี้ มาตรา 8 (5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ว่า “เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง” (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

สาระในพระราชบัญญัติฯ ที่กล่าวมาทั้ง 2 ฉบับ แสดงเจตนารมณ์ไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานหนึ่งในการผลิตครูใหม่และพัฒนาครูประจำการให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้าสู่ความเป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์ จะต้องเร่งวิจัยและพัฒนาการผลิตครูที่มีคุณภาพให้เป็นงานเด่นคู่กับมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคตสืบต่อไป

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ บ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรส่งเสริมเรื่องการพัฒนาวิชาชีพครู การวิจัย การอบรมครูประจำการ การผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ การแสวงหากคนดี คนเก่งมาเรียนครูและควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ในส่วนของการพัฒนาวิชาชีพครุนั้น ต้องเร่งพัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นไปที่กระบวนการผลิต กระบวนการใช้ กระบวนการบำรุงรักษาและพัฒนาครูให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ผู้ผลิตและผู้ใช้ครูจะต้องถือเป็นหน้าที่ร่วมกันที่จะพัฒนาระบบ (ทองคุณ หงส์พันธุ์, 2541) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู โดยให้หน่วยงานผู้ใช้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา การพัฒนาความเป็นครูที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมและชุมชน รวมทั้งประโยชน์ในการประสานความร่วมมือให้นักศึกษาครูได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงในชุมชนต่อไป (ดิเรก พรสีมาและคณะ, 2541) ในการผลิตครูใหม่นั้น ให้เน้นการผลิตตามความต้องการในสาขาขาดแคลน และผลิตตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละสถาบัน

สำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพครูและประสิทธิภาพการเรียนการสอนนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องเร่งรัดการวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางครุศาสตร์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการจัดการศึกษา และจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางครุศาสตร์ (Center of Excellence in Teacher Education) ขึ้นเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการเฉพาะทางของ

มหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและเป็นแหล่งค้นคว้า วิจัย ทดลอง และสามารถรองรับภารกิจในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศและระดับนานาชาติ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ, 2543)

ในประเด็นของการแสวงหากคนดี คนเก่งมาเรียนครูนั้น ดิเรก พรลีมาและคณะ (2541) ได้เสนอมาตรการไว้ว่า สถาบันผลิตครูจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษา องค์กรของรัฐและเอกชน รวมทั้งชุมชน ในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และความประพฤติที่เหมาะสมจะเข้าสู่วิชาชีพครูมาเรียนครูให้มากขึ้น โดยการสร้าง แรงจูงใจด้วยการให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น การจัดสรรทุนการศึกษาให้นักศึกษาครูที่ได้รับการ คัดเลือกจากชุมชนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจัดเข้าพักในหอพัก การจ้างเป็นผู้ช่วยสอนและ ผู้ช่วยงานวิจัยในระหว่างเรียน การรับผู้ที่มีผลการเรียนดีเด่นเข้าเป็นอาจารย์ในสถาบัน เป็นต้น

สำหรับพันธกิจด้านการจัดการศึกษา ที่มีการปฏิบัติมากรองลงมา นั้น แสดงให้เห็น ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง กล่าวคือ ได้ให้โอกาสความเสมอภาคทางการศึกษา ระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางแก่คนในท้องถิ่นทุกกลุ่ม ทุกวัย ทั้งผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาสและ ผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการ ดำรงชีวิต ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนทั่วทุกภูมิภาคของประเทศได้อย่างน่า ภาคภูมิใจ เพราะสามารถทำงานเพื่อพัฒนาคนส่วนใหญ่ของประเทศได้อย่างเต็มที่ ตอบสนองความ ต้องการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายหลักของการพัฒนา อุดมศึกษาที่กำหนดไว้ว่า มุ่งกระจายโอกาสการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้กว้างขวาง ทั่วถึง มิใช่เฉพาะกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงกำลังแรงงานในปัจจุบันทั้งใน และนอกสถานประกอบการ (แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9, 2545) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้านนี้ ก็ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา การมี อุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีที่ยังไม่เพียงพอ การไม่สนใจ ศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ของอาจารย์บางคน การผลิตบัณฑิตที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพและความต้องการของตลาด รวมถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ยังมีไม่มาก เหล่านี้เป็นประเด็นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้อง ตระหนักและเร่งพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ มาตรฐาน ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้ก้าวไปสู่ จุดที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากลให้เร็วที่สุด ตลอดจนให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามมาตรา 8(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดไว้ว่า “ผลิตบัณฑิต ที่มีความรู้คู่คุณธรรม...การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับ แผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ” (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการนั้น มีหลายประการ เช่น การพัฒนาวิธีการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การให้งบประมาณลงทุนด้านแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาอุปกรณ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541) ในการพัฒนาวิธีการเรียนการสอนนั้น ต้องเป็นการศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในงานที่ใช้ความคิดระดับสูงขึ้นไป เช่น การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การประเมินผล ผู้เรียนอาจแสดงความสามารถของตนโดยจัดทำโครงการ การนำเสนอ ผลงาน การทดลอง การสร้างเหตุการณ์จำลอง การฝึกงาน การมีภาคปฏิบัติ โครงการค้นคว้าอิสระ การสอนในกลุ่มเพื่อน การเล่นเกมบทบาทสมมติ หรือการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้เรียนจะมีการวางระบบงาน จัดหาสารสนเทศจากงานวิจัย การอภิปรายและอธิบายความคิดเห็น สังเกตจากการสาธิตหรือเหตุการณ์ต่างๆ การแก้ไขปัญหาและตั้งคำถามด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบใฝ่รู้เป็นการเรียนที่รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นที่ให้ผู้เรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นการส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความสามารถในการตรวจสอบว่าบุคลากรทำงานได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ร่วมกัน (2004 Education Criteria for Performance Excellence) อาจารย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจาก “ผู้สอน” มาเป็น “ผู้เอื้อ” เพื่อเอื้อต่อการสอนมาสู่การอภิปราย และเพื่อรองรับการสร้างให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยอาจารย์เป็นผู้ชี้แนะแนวทางแก่ผู้เรียนและจัดสรรหรือแนะนำแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และได้รับประโยชน์จากการศึกษาอย่างเต็มที่ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)

ส่วนพันธกิจอีก 6 ด้านนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเด่นชัดในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการวิจัย การบริหารจัดการ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ละด้านมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ด้านการวิจัย พบว่า มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาคอีสานตอนบนที่มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังปฏิบัติพันธกิจด้านนี้ไม่มาก เนื่องจากสาเหตุหลายประการ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการทำวิจัยน้อยกว่าการสอน เพราะเห็นว่า เป็นเรื่องยาก ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตระหนักและความกระตือรือร้น มีภาระงานสอนมาก ตลอดจนทุนสนับสนุนน้อย ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อาจารย์มีภาระงานสอนระหว่าง 13-18 คาบต่อสัปดาห์ ถึงร้อยละ 41.8 และเมื่อพิจารณาข้อมูลผลงานวิจัยของผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 55.5 และอาจารย์ร้อยละ 60.5 ไม่มีผลงานวิจัยในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ชัดว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น เน้นการสอนนักศึกษาเป็นหลัก และเป็นการสอนโดยอาจารย์ ซึ่งใช้สื่อประสม เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบออนไลน์ในการเรียนการสอนน้อย และ

ไม่ได้เน้นการสร้างองค์ความรู้ การค้นคว้าวิจัยเท่าที่ควร งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ผลิตผลงานวิชาการ สร้างนักวิชาการและใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลัก (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2546) ในฐานะที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการชั้นสูง นอกจากผลิตบัณฑิตแล้ว ยังมีความรับผิดชอบในการวิจัยโดยศึกษาค้นคว้า สุชาติ ชินะจิตร (2540) กล่าวว่าไว้คล้ายคลึงกันว่า มหาวิทยาลัยไม่อาจมองตนเองเป็นเพียงแหล่งผลิตบัณฑิตเท่านั้น แต่ต้องมองตนเองเป็นแหล่งวิชาการที่แท้จริง ซึ่งหมายถึงการมีอาจารย์ที่เป็นนักวิชาการทำหน้าที่ติดตามความรู้ในโลกได้ทันการ นำมาเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม และสะสมความรู้เพื่อนำมาสอนให้นักศึกษาได้เป็นนักวิชาการที่แท้จริงด้วย แหล่งวิชาการนี้ต้องผสมผสานการบุกเบิก แสวงหา สะสม ถ่ายทอด พัฒนาความรู้ให้สนองความจำเป็นในอนาคต มีความเป็นอิสระทางปัญญา สามารถพึ่งตนเองทางวิชาการได้ตามสมควร มีทั้งการรับวิชาการจากผู้อื่นและให้วิชาการแก่ผู้อื่นตามฐานะและโอกาส หลุดพ้นจากการเป็นทาสหรืออาณานิคมทางปัญญา Burgen (1996) กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นภารกิจหลักของการอุดมศึกษา ในการแสวงหาและวิจัย สถาบันอุดมศึกษาสร้างและรักษาความเป็นเลิศไว้ได้โดยการใช้ความรู้และทักษะของประชาคมทุกประเภททุกระดับ เพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจของตน ดังนั้น ในอนาคตมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องเน้นการสร้างองค์ความรู้ และวิจัยให้มากขึ้นกับการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีท้องถิ่น พร้อมทั้งยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทุกท้องถิ่นให้มีความรู้ มีการศึกษาตามควรแก่อัตภาพ และต้องดำเนินการตามโครงการพระราชดำริทุกเรื่อง ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเป็นไปเพื่อสนองตอบการพัฒนาชีวิตของบุคคลในท้องถิ่นอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพื่อสนองตอบทางวิชาการเท่านั้น (เรื่องชัย ทรัพย์นิรันดร์, 2544)

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลางมี 2 กลุ่มที่มีการปฏิบัติในระดับมากคือ กลุ่มกรุงเทพมหานครและกลุ่มภาคอีสานตอนบนที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ มุ่งปรับสถานะโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคล และพัฒนาความพร้อมไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป จึงมีการพัฒนาที่เน้นระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร แต่ยังมีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา เช่น ขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ ขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง บางแห่งขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงมาเป็นผู้บริหาร ใช้ระบบพรรคพวกและระบบอุปถัมภ์เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจาก สถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านมานั้น อยู่ในระบบราชการมาตลอด การบริหารงานต่างๆ จึงต้องดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ วิธีการและระเบียบปฏิบัติของราชการในทุกๆ

ด้าน ทำให้ขาดอิสระ ขาดความคล่องตัวอย่างมาก จนกระทั่ง มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปเพื่อเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาจึงเกิดขึ้น ตามมาตรา 36 ซึ่งบ่ง บอชัดเจนว่า ให้สถาบันอุดมศึกษามีความเป็นอิสระ สามารถบริหารได้เองอย่างอิสระ ใน 2 ลักษณะคือ เป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ในกรณีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น เป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 จึงเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะได้พัฒนาการบริหารจัดการ โดยปรับเปลี่ยนจากระบบ ราชการเต็มรูปแบบเป็นรูปแบบราชการที่มีอิสระ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถพัฒนางาน วิชาการให้เป็นเลิศได้ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2546)

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงาน ด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มอีสานตอนบนเท่านั้นที่ปฏิบัติในระดับมากทั้งนี้เพราะ อีสานมี ความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก มีศิลปวัฒนธรรมและอารยธรรมอันยาวนาน การทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม เป็นพันธกิจหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีหน้าที่อนุรักษ์และเผยแพร่มรดกทางศิลปะ และวัฒนธรรมทุกประเภท รวมทั้งให้ความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อศิลปวัฒนธรรมไทยแก่นักศึกษาและประชาชน นอกจากนี้ ยังเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ก่อกอง สร้างความเป็นไทยและ รักษาความสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากลสภาพ เพื่อให้สังคมไทยอยู่ได้อย่างมีระบบ (สุชาดา ชินะจิต “บทบาทที่ห้าของมหาวิทยาลัย” ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, 2540) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะที่อยู่ใกล้ชิดกับท้องถิ่น ควรจะใช้โอกาสนี้แสดงบทบาทด้านนี้ให้เด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัย ซึ่งตามข้อค้นพบ ยังมีการวิจัยน้อย บทบาททางวิชาการของ มหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรมคือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจที่จะทำให้เกิดสติปัญญาในการ นำเอาวัฒนธรรมมาใช้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของชาติ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความตระหนักในการอนุรักษ์อีกด้วย การวิจัยองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น จะเป็นการศึกษา วิวัฒนาการและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของศิลปะ ขนบธรรมเนียมประเพณีและสังคม เพื่อสร้าง ความเข้าใจในพัฒนาการและสามารถปรับวิถีชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตน (สุชาดา ชินะจิต “บทบาทที่ห้าของมหาวิทยาลัย” ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, 2540) สอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546) ที่กล่าวว่า การทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม จะต้องเกิดขึ้นจากการวิจัย การศึกษาค้นคว้า การที่เข้าไปถึงแก่นของ วัฒนธรรมและแปรออกมาเป็นงานทางวิชาการที่ลึกซึ้งและชัดเจน เพราะวัฒนธรรมเป็นเรื่องของวิถี ชีวิตโดยรวม

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มอีสานตอนบนเท่านั้นที่ปฏิบัติใน ระดับมาก แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ว่าด้วยการ

เสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้ชุมชนและท้องถิ่น โดยมีมาตรการส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการพัฒนาเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้วยการสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ทั้งด้านเนื้อหาสาระและกระบวนการของธรรมชาติ เพื่อความอยู่ดีมีสุขอย่าง ยั่งยืนของชุมชนท้องถิ่น และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการฟื้นฟูและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งการนำสิ่งของหรือเศษวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ เพื่อการพัฒนาที่ ยั่งยืน และการเป็นทรัพยากรท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ รวมถึงการให้มีส่วนร่วมในการคุ้มครอง ป้องกัน ฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและจัดการสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงประโยชน์ ของชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก (แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9, 2545-2549) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 กำหนดภาระหน้าที่ไว้สอดคล้องกันว่า แสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ มีการ ปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง มีเพียงกลุ่มอีสานตอนบนเท่านั้นที่ปฏิบัติในระดับมาก จากข้อ ค้นพบที่ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้บริการวิชาการแก่ชุมชนที่หลากหลาย กว้างขวางตามความ ต้องการนั้น หากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการที่แท้จริง ก็ต้องถือว่าการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นศูนย์กลางด้านวิชาการที่ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสู่ ประชาชนภายนอกด้วย เพื่อให้องค์ความรู้ที่มีนั้น ได้รับการกระจายและการต่อยอดความคิดให้ กว้างขวางมากที่สุด รวมทั้งเป็นการให้การศึกษแก่ประชาชนในทางอ้อมที่เขาจะสามารถติดตาม วิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันแม้มิได้อยู่ในระบบการศึกษา สำหรับวัตถุประสงค์ของการ ให้บริการวิชาการมี 3 ประการ ประการแรกคือ การนำวิชาการออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะ วิชาการก้าวหน้าเร็ว ทำให้เกิดช่องว่างในการใช้ความรู้ ประการที่สองคือ การสร้างประสบการณ์ให้ บุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ที่ได้สัมผัสกับปัญหาจริงแล้วหมั่นความเป็นผู้ให้ความรู้มาเป็นผู้ได้รับ ประโยชน์ด้วยการนำประสบการณ์ที่ได้มาเสริมวิชาการ ประการสุดท้ายคือ การเป็นแหล่งรายได้ ซึ่ง นำมาใช้เสริมกิจกรรมการพัฒนาวิชาการตลอดจนเสริมรายได้ให้แก่บุคลากร (สุชาติ ชินะจิตร “บริการวิชาการ” ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, 2540)

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในลำดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับพันธกิจด้านอื่น แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านนี้น้อย เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า

ขาดทุนสนับสนุน ขาดบุคลากร เครื่องมือมีน้อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พันธกิจนี้เป็นหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควรใช้โอกาสของการเป็นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทย และเพื่อการพึ่งพาตนเองทางด้านเทคโนโลยี และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9) สถาบันอุดมศึกษาของไทยเราที่เป็นมา มีลักษณะของการบริโภคนิยมของผู้อื่นมากกว่าการคิดค้น สร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ จึงควรเปลี่ยนแนวคิดมาเป็นการผลิตและการสร้างผลงานขึ้นมาในประเทศของเราเอง เป็นการเรียนรู้เรื่องของเราอย่างลึกซึ้ง เพื่อการสร้างสรรค์พัฒนาขึ้นในประเทศของเราเอง (ไพฑูริย์ สันลารัตน์, 2546) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรส่งเสริมการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในหลักสูตรให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและการแลกเปลี่ยนความคิด การทำวิจัยร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 29 ที่เน้นความสำคัญให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ เช่นเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่เป็นแกนประสานสร้างองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายกระบวนการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตามความต้องการของชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดเทคโนโลยีที่เหมาะสมและถ่ายทอดเชื่อมโยงสู่ชุมชนให้ใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

1.3 แบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ในภาพรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นเอกลักษณ์ ผสมผสานด้วยวัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบปรับตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cameron และ Etington (1988) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงมาคือ แบบราชการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ จริญญากุล (2536) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว ภายในวัฒนธรรมแบบเครือญาติ พบว่า ประกอบไปด้วย ค่านิยมที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม ด้วยความสมัครสมานสามัคคี เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา จึงมีบรรยากาศของ

มวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารจะมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ ความเอื้ออาทร ตลอดจนความเสมอภาค ซึ่งถือว่าเป็นส่วนดีของวัฒนธรรมแบบเครือญาติ นอกจากนี้ ยังพบว่า **มีวัฒนธรรมแบบราชการผสมผสานอยู่ด้วย** กล่าวคือ มุ่งเน้นให้สมาชิกปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ เพื่อให้เกิดความมั่นคงภายใน วัฒนธรรมอีกแบบหนึ่งที่พบคือ **วัฒนธรรมแบบปรับตัว** ซึ่งพบว่า มีค่านิยมเรื่องความอิสระปรากฏอยู่ แต่ไม่มาก ส่วนวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่งที่ไม่พบคือ **วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ** ซึ่งเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข่งรุก

เมื่อพิจารณาแบบวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่ม พบว่า มี 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มภาคกลางและตะวันออก มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติปรากฏมากที่สุด ผสมผสานด้วย วัฒนธรรมแบบราชการซึ่งปรากฏมากรองลงมา และวัฒนธรรมแบบปรับตัวมีปรากฏน้อยที่สุด สำหรับกลุ่มภาคกลางและตะวันออกนั้น พบว่า มีวัฒนธรรมแบบราชการปรากฏมากกว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติเล็กน้อย การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติและแบบราชการสูงนั้น แสดงให้เห็นว่า มีค่านิยมที่มุ่งเน้นภายในมาตั้งแต่อดีต ซึ่งเป็นไปตามภาวะแวดล้อมในอดีตที่ไม่มีการแข่งขันกันสูงเช่นในปัจจุบัน และวัฒนธรรมทั้ง 2 แบบดังกล่าวก็ทำให้มหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ แต่โลกปัจจุบันนี้มีการผันแปรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร (สมชาย วงศ์สวัสดิ์, 2548) ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากการเน้นภายในมาเน้นภายนอกมากขึ้น รวมถึงต้องยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ตลอดจนสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ เพราะการมีวัฒนธรรมแบบราชการซึ่งเน้นภายในนั้น จะทำให้องค์กรอยู่กับที่ ไม่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรล้าหลัง ถดถอย ประกอบกับระบบราชการไทยกำลังเสื่อม สอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ที่ว่า การที่มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ภายใต้ระบบราชการ ทำให้มีความเฉื่อยชา สูงเพราะไม่ต้องแข่งขันกับใคร จึงควรผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระจากระบบราชการ มีการบริหารอย่างเป็นอิสระและเป็นไปตามกลไกตลาด การแข่งขันจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพให้แข่งขันกับสถาบันอื่นๆ ได้ ดังนั้น การบริหารต้องก้าวข้ามผ่านให้พ้นความเป็นระบบราชการ ซึ่งระบบราชการแนวใหม่ที่ควรเป็น คือ มีประสิทธิภาพ ยืดภารกิจเป็นตัวตั้ง คนในองค์กรมีส่วนร่วม ยึดผลลัพธ์การทำงาน มีความโปร่งใส (สำนักงานก.พ.ร., 2547) สอดคล้องกับ สงบ ลักษณะ (2544) ที่ให้แนวคิดไว้ว่า องค์กรสมัยใหม่ควรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ยึดผลลัพธ์เป็นเป้า ไม่ควรยึดระเบียบข้อบังคับเป็นที่ตั้ง

Daft (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น องค์กรจะยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือแบบผสมผสาน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อด้อย กล่าวคือ **วัฒนธรรมแบบเครือข่าย** มีข้อดีอยู่ที่ความร่วมมือและเน้นความต้องการของสมาชิกและลูกค้า นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี **วัฒนธรรมแบบราชการ** มีข้อดีคือก่อให้เกิดความมั่นคงและความมีระเบียบ แต่เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงเพราะต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัวมากขึ้น ส่วน **วัฒนธรรมแบบปรับตัว** นั้นมีจุดดีอยู่ที่การให้อิสระแก่สมาชิกในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อจำเป็น โดยยึดค่านิยมในเรื่องการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และ **วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ** มีจุดดีอยู่ที่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เน้นการแข่งขัน และเป็นการทำงานเชิงรุก ซึ่งเหมาะสมกับการแข่งขันในโลกปัจจุบัน

วัฒนธรรมทั้ง 3 แบบ ยกเว้น วัฒนธรรมแบบราชการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของ Baldrige (2004 Education Criteria for Performance Excellence) ดังนี้คือ สอดคล้องกับหมวด 1 ภาวะผู้นำ ที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง ความคาดหวังในผลการดำเนินงานและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดบรรยากาศเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ สอดคล้องกับหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ที่มีข้อกำหนดว่าด้วยความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ต้องมีการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ คู่แข่งหรือเกณฑ์เปรียบเทียบ และ สอดคล้องกับหมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร ที่มีข้อกำหนดเรื่องความสุขกายสบายใจ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร ซึ่งเป็นการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการของคณาจารย์และบุคลากร เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเกณฑ์ทุกหมวด ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่นๆ คู่แข่ง เป้าหมายหรือเกณฑ์เปรียบเทียบ ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความต่างของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบหลักๆ ที่ได้คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มี การเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ เป้าหมายหรือเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อ

การพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานไปสู่จุดที่ดีกว่า และดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นลำดับ แนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) นี้มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย เพราะเป็นวิธีการ/วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด และสามารถย่นระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศได้ ภาวิช ทองโรจน์ (2547) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาทางด้านคุณภาพนั้น มีสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องเกิดขึ้นในระบบ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเกิดขึ้นอย่างมากภายในองค์กร การที่จะเกิดการพัฒนาจากจุดหนึ่งไปสู่จุดหนึ่งที่มีคุณภาพมาตรฐานที่ดีขึ้นนั้น จะต้องเรียนรู้ทิศทางว่าจะไปอย่างไร และกระบวนการจะเป็นอย่างไร ที่สำคัญที่สุดจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงเรียนรู้กระบวนการของผู้อื่นและนำไปสู่การสร้างประสบการณ์แล้วนำมาปรับเป็นกระบวนการของตนเอง การเทียบเคียงสมรรถนะนั้น มีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการคือ 1) ทำให้องค์กรรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด) 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเท่านั้น 3) เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต และ 4) เป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544) สอดคล้องกับความคิดของ ฟิรศักดิ์ วรสุนทรโรสด (2544) ที่กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้ว และขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ ในประชาคมโลก เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

3. วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อค้นพบหลักๆ ของวาระปฏิบัติมีดังนี้

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติและแบบราชการเป็นหลัก ซึ่งวัฒนธรรมแบบเครือญาตินั้น มีบรรยากาศแบบครอบครัว เอื้ออาทร เน้นความร่วมมือและเน้นความต้องการของสมาชิกและลูกค้ำ นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีควรรักษาไว้ เพราะวัฒนธรรมขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกภายใน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544) การที่วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกและลูกค้ำนั้น สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Baldrige หมวด 3 และหมวด 5 ซึ่งมุ่งเน้นความต้องการและความพึงพอใจของผู้เรียน คณาจารย์และบุคลากร และมีการประเมินความพึงพอใจเพื่อนำสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

ขององค์กรให้ดีขึ้นเรื่อยๆ สำหรับวัฒนธรรมแบบราชการนั้น ไม่เหมาะกับยุคสมัยนี้ จึงควรลดความเป็นราชการ (Non – Bureaucratic) เพื่อลดปัญหาความล่าช้าของระบบ (Red Tape) โดยลดความซับซ้อน ขั้นตอนการทำงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ลง ให้มีกฎระเบียบเท่าที่จำเป็นในการตอบสนองและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (ณัฐพันธ์, เขจรนันท์ 2544) สอดคล้องกับสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. (2547) ที่กล่าวว่า ระบบราชการกำลังเสื่อม (Bureaucratic Pathology) จึงได้เสนอแนวคิดในเรื่อง การปรับเปลี่ยนกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่เพื่อให้งานประสบความสำเร็จไว้วางใจ ต้องก้าวข้ามผ่านให้พ้นความเป็นระบบราชการ (Beyond Bureaucracy) โดยคิดเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งไปข้างหน้า (Future-Oriented) และเปิดมุมมองให้กว้าง (Outside-in Approach) บริหารงานบนฐานขององค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ ทำทลาย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน เน้นความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลกทันสมัย แสวงหาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดังนั้น รูปแบบของวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูงและสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวจึงได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะประสบความสำเร็จในอนาคตได้ จะต้องมีความวัฒนธรรมแบบปรับตัวผสมผสานให้มากขึ้น เพราะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ เน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้นควบคู่ไปด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานและรูปแบบการบริหารเพื่อความอยู่รอด ตามทฤษฎีวิวัฒนาการของ Charles Darwin ที่ผู้เข้มแข็งและเหมาะสมเท่านั้นที่จะอยู่รอดในอนาคต มหาวิทยาลัยในอนาคตก็ต้องการปรับตัวเช่นเดียวกัน โดยมีการปรับตัวใน 2 มิติ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยที่โครงสร้างจะไม่คงที่ตายตัว ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม การแข่งขันและกลยุทธ์ ตรงกับคำกล่าวของ วิชัย ตันศิริ (2543) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรบริหารที่ทันสมัย คือองค์กรที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย หรือตามกระแสที่เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรบริหารจะมองเข้าไปภายในของตัวเองอย่างเดียวน่าพอ จำเป็นต้องมองออกไปข้างนอกว่าบริบทนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร องค์กรใดที่มองเข้าไปภายในเท่านั้น จะเป็นองค์กรที่ในที่สุดก็ล้มสมัย เป็นไดโนเสาร์ การจัดการเรื่องอุดมศึกษาให้ทันสมัย จำเป็นต้องมองไปที่บริบท โดยเฉพาะผู้ใช้บริการอุดมศึกษาว่าเป็นอย่างไร จะยึดโยงอยู่กับหลักปรัชญาเดิมตลอดเวลาซึ่งเกิดขึ้นในยุคหนึ่งสมัยหนึ่งไม่ได้

สงบ ลักษณะ (2544) ได้ให้แนวคิดในเรื่องของวัฒนธรรมการทำงานที่ควรปรับแก้เพราะ บางส่วนของวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมจะเป็นตัวลดความสำเร็จของคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมที่ยึดระเบียบข้อบังคับเป็นที่ตั้ง แล้วมุ่งทำงานให้สอดคล้องกับระเบียบ วัฒนธรรมใหม่ควรยึดเอาผลลัพธ์เป็นเป้า แล้วคิดวิธีการทำงานให้ได้ผลลัพธ์โดยเร็วและประหยัด ถ้าในวิธีทำงานมีระเบียบใดเป็นอุปสรรค ค่อยคิดปฏิบัติไม่ให้ยึดระเบียบ หรือคิดปรับปรุงแก้ไข ระเบียบให้ทำงานได้ราบรื่นขึ้น โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลักเพื่อที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน วัฒนธรรมการทำงานที่ทำงานไปตามหน้าที่แลกกับเงินเดือนไปวันๆ หนึ่ง ก็ควรปรับเปลี่ยน มาเป็นวัฒนธรรมที่สนใจใฝ่รู้ หาความรู้ ความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำความรู้ความคิดใหม่ๆ มาพัฒนาตน พัฒนางานให้ดีขึ้น กลไกการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ที่สถาบันส่งเสริมการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. (2547) เสนอแนวคิดไว้ว่า ประกอบด้วย การให้บริการที่มี คุณภาพแก่ประชาชน คำนึงถึงความต้องการของประชาชน มีระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเน้นการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และ/กับเอกชน พบว่า ตรงกับลักษณะของ วัฒนธรรมแบบปรับตัวและแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ในส่วนของการบริหารการศึกษาของไทยนั้น ไพฑูรย์ สีนลารัตน์(2545) กล่าวว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารอย่างน้อย 7 เรื่องใหญ่ คือ จากการบริหารปกติเป็นการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากการบริหารแบบเดียวกันมาเป็นการ บริหารเพื่อสร้างจุดเด่นเฉพาะของตนเอง จากการบริหารที่เน้นการใช้เงินอย่างเดียวมาเป็นเรื่องของการหาและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการบริหารที่เน้นกระบวนการมาเป็นการบริหาร ที่ต้องเน้นผลผลิตให้มากขึ้น จากการบริหารที่มองเฉพาะในประเทศ ต้องหันมามองเรื่องของ นานาชาติให้มากขึ้น จากการบริหารที่ต่างคนต่างทำ ต้องร่วมกันและร่วมมือกับชุมชนมากขึ้น และ สุดท้าย จากการบริหารที่ให้เสร็จไปวันๆ ไปสู่การบริหารที่ต้องประเมินการทำงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปรับ เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบ ใหม่ตลอดจนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร ที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ จึงจะสามารถอยู่รอดและแข่งขัน ได้ ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยเร็วได้โดยก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีระบบใน ทุกๆ ระดับขององค์การที่อยู่ภายใต้การนำของเขา (Schein, 1992) ตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในยุคโลกาภิวัตน์ประการหนึ่งคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ ความสำเร็จในอนาคตได้ มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา การสนับสนุน การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า (Nanus, 1992) ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของ องค์การอย่างดี ต้องมององค์การอย่างลึกซึ้งและเชื่อมโยง (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2547) นอกจากนี้ ผู้นำ ต้องทบทวน กำหนดวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วบุคลากรต้องช่วยกัน รักษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ ระยะยาว ควรทบทวนวัฒนธรรมองค์การที่ผ่านมาเพื่อนำมา

พัฒนาหรือปรับปรุงให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้รับความร่วมมือด้วยดี ผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะให้การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จในที่สุด (พัฒนิจ โภญจนาท, 2547) สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนิดา รักษ์พลเมือง (2547) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พรชุตี อาชาวำรุง (2547) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นปกติวิสัย ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนผ่านและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเองก่อนที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยทำให้ทุกหน่วยงาน และทุกผู้คนในสถาบันมีความพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ติดขัด มีความสามารถในการก้าวกระโดดออกนอกกรอบ ผู้บริหารจะต้องประเมินผลอย่างต่อเนื่องและติดตามผลงานการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของ ทักษิณ ชินวัตร (2547) ที่กล่าวไว้ว่า อธิการบดีในมหาวิทยาลัยต้องอย่าเกรงใจ ต้องบริหารการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่จะพัฒนาปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยใหม่ เพราะกระบวนทัศน์ได้เปลี่ยนไปแล้ว ครูอาจารย์ คณบดีต้องช่วยอธิการบดี ช่วยเป็นกำลังสำคัญในการที่จะปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัย ต้องมีพลวัตสูง ต้องปรับปรุงตนเอง ต้องพยายามคล้ายกฎ คลายกติกา และต้องเตรียมตัวรับการแข่งขันในทุกรูปแบบ เสน่ห์ จัยโต (2541) กล่าวว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนจากระบบราชการ (Bureaucracy) ไปสู่ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มากขึ้น ความจำเป็นที่จะได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงมีมากขึ้น สอดคล้องกับ พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2544) ที่ได้สรุปบทบาทของอธิการบดีในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายประการหนึ่งว่า อธิการบดีมีบทบาทในฐานะเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) บริหารงานโดยใช้แนวคิดทางธุรกิจ คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ ระบบตลาดและการลงทุนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทักษิณ ชินวัตร (2547) ที่ว่า ถ้ามหาวิทยาลัยไทย ผู้บริหารมีลักษณะของการเป็นเจ้าของ ประสิทธิภาพจะมีขึ้นอีกเป็นเท่าตัว แต่ถ้ามีความรู้สึกรู้ว่าเป็นระบบราชการ จะพัฒนายาก

การจัดการศึกษา จากข้อค้นพบ บ่งชี้ว่า รูปแบบการจัดการศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความต้องการและมีความสามารถ เข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้โดยไม่จำกัดสถานที่ วัน เวลา อายุและสถานภาพ การเรียนรู้จะไม่จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียนหรือในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้ในทุกสถานที่ และทุกเวลาตามความต้องการและความสะดวกของแต่ละบุคคล และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 24) สอดคล้องกับปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 ที่ว่าด้วย ภารกิจใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในศตวรรษหน้าภารกิจสำคัญ

ของอุดมศึกษาคือ ต้องเปิดโอกาสให้เรียนสูงขึ้นและสามารถเรียนได้ตลอดชีวิต และมีระบบที่ยืดหยุ่นทั้งเข้าและออก รูปแบบดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีการบูรณาการที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุน นั่นคือ กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในเรื่องของกระบวนการเรียนการสอนนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 22) มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นการสอนโดยมีผู้สอนเป็นศูนย์กลาง มาเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เน้นการสร้างการเรียนรู้โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง Barr และ Tagg (1999) ได้เสนอกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรีไว้ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นการสอน (Instruction Paradigm) มาเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เน้นการเรียนรู้ (Learning Paradigm) แม้ว่าการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จะเป็นเรื่องยาก แต่ก็ต้องเปลี่ยน ทั้งนี้ Barr และ Tagg ได้เสนอวิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ให้เริ่มต้นด้วยการพูด โดยหยุดพูดเกี่ยวกับ “คุณภาพของการสอน” หรือ “โปรแกรมการสอน” แต่ให้พูดว่าจะต้องทำอะไรบ้างในการสร้าง “การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ” และอ้างอิงถึง “โปรแกรมการเรียนรู้” และให้พูดถึง “ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้” แทน “การสอน” ซึ่งหัวใจสำคัญของการทราบผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้คือ จะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ โดยเริ่มจากชั้นเรียน ยิ่งเรารู้ผลลัพธ์ของโปรแกรมการเรียนรู้ที่มีอยู่มากเท่าไร ก็ยิ่งเปลี่ยนแปลงได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Baldrige หมวด 7 ข้อ 1 ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ที่เป็นผลมาจากการจัดการศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้ โดยมีข้อกำหนดว่าองค์กรการศึกษาทุกประเภทต้องเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ซึ่งใช้เทคนิค สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวางเพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ใช้การประเมินผลย่อยเพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการและเพื่อปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียนว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติ (Norms) ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงความสามารถของอาจารย์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานหลักสูตรขององค์กร

สำหรับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการศึกษานั้น เป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของโลกสมัยใหม่และเป็นเรื่องสำคัญเพราะเทคโนโลยีจะสนับสนุนการเปิดโอกาสทางการศึกษาและช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างไม่มีขีดจำกัดและอย่างเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยจะมีแนวโน้มที่จะเป็นการเรียนทางไกลในรูปแบบของ E – university มากขึ้น โดยอาศัยเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าถึงความรู้ ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดการให้มีความพร้อมใช้ของข้อมูล คุณภาพของอุปกรณ์และโปรแกรมคำสั่งงาน ที่เชื่อถือได้ ง่ายต่อการใช้งาน และทันกับ

ความต้องการและทิศทางของบริการการศึกษาตามเกณฑ์ของ Baldrige หมวด 4 ที่สำคัญคือ ต้องให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2546) ที่กล่าวว่า ต้องส่งเสริมเทคโนโลยีเพราะจะเป็นเครื่องมือและงานวิชาการที่สำคัญของการอุดมศึกษา

การวิจัย จากข้อค้นพบ สิ่งที่มาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดอยู่มากในแทบทุกภารกิจ คือ เรื่องการวิจัย การสร้างองค์ความรู้จากการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย ให้อาจารย์มีศักยภาพด้านการเป็นนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยจัดฝึกอบรม สัมมนาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวิจัย การสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการวิจัยด้วยมาตรการต่างๆ การจัดสรรทุน จัดหาอาจารย์นักวิจัยที่เก่งเป็นที่เลี้ยง จัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศด้านการวิจัยขึ้นภายในสถาบัน ตลอดจนแสดงความชื่นชมยกย่องเมื่อทำงานวิจัยเป็นผลสำเร็จ (วิจารณ์ พานิช, 2540) สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า งานวิจัยในองค์กร ถ้าผู้บริหารไม่ผลักดัน ไม่กระตุ้นและไม่สร้างความคาดหวัง ก็จะไม่มีความสำเร็จ ผู้บริหารต้องย้ายอยู่เสมอ ต้องตั้งเป้า ผลักดันเป็นระยะๆ และเดินนำหน้า เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการชั้นสูงของประเทศ จึงต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่ประเทศและแก่แวดวงวิชาการอยู่เสมอ ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น นอกจากจากงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแล้ว ต้องมุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วย เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ใกล้ชิดกับท้องถิ่น จึงควรใช้โอกาสที่ดีนี้ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัยที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทยที่ควรฟื้นฟูและพิทักษ์ปกป้อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดมาตรการและกลไกในการสร้างสรรค์ และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น/ไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาไปสู่สากล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภูมิปัญญาไทย และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีมาตรการในการส่งเสริมการจัดการศึกษา คำนึงว่า วิจัยและฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับศิลปและวัฒนธรรมไทย ตลอดจนการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และส่งเสริมการวิจัยเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากมาตรการดังกล่าว ชี้ให้เห็นชัดเจนถึงความสำคัญและบทบาทของการวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนสืบไป ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2546) กล่าวว่า การบริหารงานวิจัยที่สำคัญคือ พยายามกระตุ้นให้เกิดผลผลิตก่อนด้วยวิธีการใดก็ได้แล้วแต่ แล้วค่อยพัฒนาเรื่องคุณภาพกันต่อไป ทั้งนี้งานวิจัยดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีกลวิธีในการพัฒนางานวิจัย สุชาติา ชินะจิตร(2540) ได้เสนอว่า กลยุทธ์สำหรับแผนรุกเพื่อสร้างงานวิจัยไว้ว่า น่าจะประกอบด้วย 1) การสร้างความหลากหลายและโอกาส ซึ่งหมายถึงความหลากหลายในศาสตร์ และรูปแบบวิธีการจัดการให้เกิดผลงานวิจัย 2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ซึ่งมี 3

ขั้นตอน คือ การจัดการเพื่อให้เกิดงานวิจัย การจัดการเพื่อการดำเนินการวิจัยและการจัดการเพื่อให้เกิดการใช้ผลงานวิจัย 3) คุณภาพมาตรฐานของผลงาน ซึ่งหมายถึง ความถูกต้องของเนื้อหาวิธีการที่ได้มาตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และเงื่อนไขเวลาบวกกับแนวทางที่เกิดขึ้น กระบวนการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการประกันคุณภาพของผลงานได้ ดังนั้น นอกจากมหาวิทยาลัยจะต้องเร่งให้มีปริมาณงานวิจัยเพิ่มมากขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือ การรักษาคุณภาพผลงานวิจัยซึ่งต้องพิจารณาทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การให้ทุน การติดตามและการรับรองผลงานเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการวิจัยเกิดผลลัพธ์บรรลุเป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยควรมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญๆ เพื่อติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน แล้วเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ เป้าประสงค์ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อนำสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์ของ Baldrige หมวด 4 และหมวด 7 (2004 Education Criteria for Performance Excellence)

การบริหารจัดการ จากข้อค้นพบ บ่งชี้ว่า เรื่องหลักๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งพัฒนาคือ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องของระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษานั้น เป็นพันธกิจที่ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และทุกมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่กรอบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 9 นั้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการเป็นส่วนใหญ่ จึงควรพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้ชัดเจนลงไปที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามพันธกิจแต่ละด้านเพิ่มเติมเพื่อพิสูจน์คุณภาพของผลิตผลและองค์ความรู้ (อมรวิรัช นาคทรพ, 2543) เช่นเดียวกับแนวคิดเรื่องความเป็นเลิศตามเกณฑ์ของ Baldrige (2004 Education Criteria for Performance Excellence) ซึ่งหมายถึง การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-added) ให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่แสดงออกใน 2 รูปแบบคือ 1) ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและ 2) ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาก็ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นและดีขึ้นเรื่อยๆ จึงนำแนวคิดเรื่องความเป็นเลิศดังกล่าวไปจัดทำโครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง และได้สิ้นสุดโครงการไปแล้วเมื่อปี พ.ศ. 2546 และคงจะขยายโครงการต่อไป การทำ Benchmarking นี้มีความตื่นตัวในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทยเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมาเอง ปัจจุบัน มากกว่า 65% ของบริษัทชั้นนำของอเมริกาใช้ Benchmarking เป็นเครื่องมือปรับปรุงองค์กร และจากการสำรวจพบว่า

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาองค์กรธุรกิจต่างๆ มีการทำ Benchmarking มากขึ้นทุกปี เท่ากับเป็นสิ่งที่รับประกันถึงควมมีประสิทธิภาพของการใช้เครื่องมือนี้ (บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545) สำหรับวงการศึกษานั้น สถาบันการศึกษาในอเมริกาจำนวนมากใช้ Benchmarking เป็นเครื่องมือปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันเช่นกัน ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะนำ Benchmarking มาใช้ ย่อมถือว่าได้สังเกตเห็นความสำคัญของการปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงเพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่นๆ และสามารถแข่งขันได้

ข้อค้นพบเรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้น ไม่ว่าจะป็นสายผู้สอนหรือสายสนับสนุน ต้องได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ในส่วนของอาจารย์นั้น เป็นที่ทราบดีว่า งานหลักๆ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมี 4 อย่างคือ สอน วิจัย บริการวิชาการและการมีส่วนร่วมในการบริหารและการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งล้วนเป็นงานที่สำคัญต่อความเป็นเลิศทางวิชาการดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ จึงต้องการคนที่มีคุณภาพสูงพอที่จะทำงานวิชาการเพื่อพัฒนางานวิชาการได้ ดังนั้นการเลือกและคัดสรรจึงต้องให้ได้คนตามแผนงานที่วางไว้และต้องให้ได้คนที่มีความสามารถแท้จริงด้วย ดังนั้น การคัดเลือกจึงต้องทำอย่างพิถีพิถันและเปิดกว้างให้คนที่เหมาะสมและสนใจมีโอกาสเข้ารับการศึกษา และเมื่อเข้ามาแล้ว ต้องมาพัฒนางานวิชาการตามข้อตกลงที่ทำกันไว้ ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยก็ต้องมีผลตอบแทนที่เต็มที่ด้วยเช่นกัน (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2546)

Bowen and Schuster (1986) ได้กล่าวไว้ตรงกันว่า งานของอาจารย์มหาวิทยาลัยนั้นมีความสำคัญเป็นพิเศษต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและวัฒนธรรมของชาติ การจะทำงานดังกล่าวให้ได้ผลดี ต้องการผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีพรสวรรค์ซึ่งจะมีอยู่ประมาณ ร้อยละ 5 หรือ 10 ของประชากร และส่วนใหญ่ของบุคคลเหล่านี้ก็มีทางเลือกหลายทางที่จะประกอบอาชีพตามที่ต้องการ การที่จะดึงดูดให้บุคคลเหล่านี้เข้ามาในระบบของมหาวิทยาลัยและรักษาไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความตอบแทนและเงื่อนไขในการทำงานที่สามารถแข่งขันได้กับอาชีพอื่นๆ สอดคล้องกับ จุฑา มนต์ไพบูลย์ (2542) อุทัย บุญประเสริฐและคณะ (2542) และ Gillbert (1999) ที่ได้กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ อาจอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ต้องมีการจำแนกตำแหน่งงานและการจัดทำบรรยายลักษณะงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมในการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักการพื้นฐานในการแสวงหาคนดี คนเก่ง มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการในระดับสูง ในระดับก้าวหน้า เป็นคนชั้นนำ เป็นผู้มีความสำคัญในการนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ จะต้องเป็นระบบคุณธรรมโดยใช้ระบบเปิดเผยเป็นหลัก โดยเปิดกว้าง ประกาศเป็นการทั่วไป กระทำอย่างเปิดเผย เชื่อถือได้ มีวิธีการที่ชัดเจนโดยการประเมินจากวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ และ

สาขาวิชาของผู้สมัครกับลักษณะงานวิชาการในตำแหน่งที่จะบรรจุ ให้มีการประเมินศักยภาพเฉพาะด้านในด้านการสอน การวิจัยและด้านวิชาการ ซึ่งถ้าเป็นผู้ที่ไม่มีประสบการณ์โดยตรงมาก่อนหรือมีประสบการณ์แต่ไม่มากนักหรือไม่แน่ชัด โดยเฉพาะผู้สมัครที่เป็นอาจารย์ใหม่มักจะต้องมีการทดลองสอน ด้วยเหตุที่การบริหารงานในแบบราชการที่เป็นอยู่ ไม่สามารถพัฒนางานวิชาการได้ เพราะไม่มีแรงจูงใจมากพอที่จะกระตุ้นให้บุคลากรผลิตและสร้างผลงานอย่างมากพอเพราะการทำงานยังเป็นแบบงานประจำ รางวัลและการจูงใจให้สร้างงานวิชาการมีไม่มากและชัดเจนพอดังนั้น ถ้ายังบริหารงานในแบบราชการอยู่ จะไม่สามารถพัฒนางานวิชาการได้ (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2546) ดังนั้น นับตั้งแต่ต่อไป มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลไปสู่ระบบอุดมศึกษาที่มีความคล่องตัวและมีระบบตรวจสอบดูแลและส่งเสริมบุคคลในระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างแท้จริงและเต็มตามศักยภาพของบุคลากร สำหรับข้อค้นพบที่ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏขาดการเตรียมความพร้อมผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่งนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูงและความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนตามเกณฑ์ของ Baldrige หมวด 5 ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อุษณีย์ ยศยิ่งยวด (2540) ที่ว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นไปตามตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ควรจะทำการต่อเนื่องเป็นขั้นตอน เหมาะสมกับเนื้องานและตำแหน่ง พร้อมทั้งเชื่อมโยงการพัฒนาเข้ากับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร นอกจากนี้ การเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงก็น่าจะดำเนินการควบคู่กันไปด้วย ดังเช่นกรณีของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่คำนึงถึงความสำคัญของการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า พัฒนาและมีชื่อเสียงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรอย่างครบวงจร โดยมีแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและข้อค้นพบในการวิจัย มีข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์

ในการนำวาระปฏิบัติไปใช้ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาบริบทปัจจุบันของตนเองว่า ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจทั้ง 8 ด้าน มีด้านใดที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนมากกว่าที่จะต้องพัฒนา ก่อน หรือถ้ามีความจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันหลายๆ ด้านก็ควรพิจารณาคำเนินการไปตามความเหมาะสมกับบริบท ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาของแต่ละมหาวิทยาลัย ประเด็นสำคัญคือ ผู้นำระดับสูง ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การ โดยรวม ซึ่งรวมถึงผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และ/หรือ หัวหน้าคณาจารย์ในองค์กรหลายๆ องค์กร ในมหาวิทยาลัย ต้องตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ เรื่อง โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตาม โดยอาจจะต้องคิดหาวิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. จากข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยนี้ที่ว่า ควรส่งเสริม เรื่องการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ให้เป็นงานเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น คณะครุศาสตร์ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ควรเร่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูและชุมชนท้องถิ่นอย่างจริงจังในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูเพื่อผลิตบัณฑิตครูให้เป็นทั้งครูดีและครูเก่ง มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน การวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางครุศาสตร์เพื่อเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า วิจัย ทดลองรูปแบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

3. ควรพัฒนาบทบาทด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้มากเท่าๆ กับบทบาทด้านการสอน โดยบูรณาการการวิจัยเข้ากับภารกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย สร้างวัฒนธรรมวิจัยให้เกิดขึ้นในทุกภารกิจให้ได้ โดยกำหนดภาระงานด้านการวิจัยให้ชัดเจนและถือเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าของอาจารย์ด้วย และในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรเน้นการวิจัยที่เกี่ยวกับความเป็นไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีท้องถิ่น เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวิจัย นอกจากนี้ ควรมีการตั้งเป้าหมายว่า ใน 1 ปี ควรจะมีงานวิจัยสักกี่เรื่อง และสัดส่วนของงานวิจัยควรจะเป็นอย่างไรระหว่างการวิจัยเพื่อพัฒนา การวิจัยประยุกต์ การวิจัยปฏิบัติการและการวิจัยพื้นฐาน งานวิจัยจะเกิดขึ้นและสำเร็จได้ต้องอาศัยแรงผลักดัน แรงกระตุ้น และการสร้างความคาดหวังจากผู้บริหาร

4. ต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบปรับตัวและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้นแทนที่วัฒนธรรมแบบราชการ โดยเริ่มต้นด้วยการจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานแบบใหม่ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และความมีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น แม้ว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจะเป็นงานยาก แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน ถ้าผู้นำระดับสูงมีความจริงจัง

และตั้งใจจริง มีการสร้างแรงจูงใจ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารประสบความสำเร็จได้

5. ในการดำเนินงานตามพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องมีความร่วมมือ (Consortium) ต้องมีเครือข่าย (Network) การมีเครือข่ายเป็นเรื่องใหญ่ เพราะเราไม่สามารถที่จะอยู่ได้ตามลำพัง การแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเขตภูมิศาสตร์ ทำให้เห็นว่า แต่ละกลุ่มมีศักยภาพในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่แตกต่างกันออกไปตามภูมิภาคของแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน การที่แต่ละมหาวิทยาลัยมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นท้องถิ่นของตัวเอง และมีบางสิ่งบางอย่างที่เป็นท้องถิ่นร่วมกัน แม้มหาวิทยาลัยราชภัฏจะแยกตัวออกไปเป็นเอกเทศ มีพระราชบัญญัติของตัวเอง แต่ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยพฤตินัยไม่น่าจะหลุดขาดไปจากเชื้อสายและวงจรความเป็นหนึ่งเดียวในชื่อราชภัฏ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงน่าจะเกาะกลุ่มกันในลักษณะผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นทวิภาคีหรือสหภาคี การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีศักยภาพที่เหมือนและแตกต่างกัน มีคุณสมบัติที่ร่วมกันและแตกต่างกัน จึงควรจะร่วมมือกันเป็นเครือข่าย โดยพิจารณาจุดเด่นหรือจุดแข็งอันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละแห่งนำมาใช้ประโยชน์ให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านโปรแกรมการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การผลิตและพัฒนาครู และอื่นๆ และพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดีเลิศ เช่น สวนดุสิต มีชื่อเสียงเรื่องคหกรรมศาสตร์ สวนสุนันทา มีชื่อเสียงเรื่องนาฏศิลป์ พระนคร ก็เป็นสถาบันเก่าแก่และมีชื่อเสียงเรื่องการฝึกหัดครู หรือทางอีสาน ก็มีชื่อเสียงเรื่องศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น มหาวิทยาลัยใดมีจุดแข็งในเรื่องใด ก็ให้เป็นศูนย์กลาง (Center) ของเครือข่ายในเรื่องนั้น ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยที่เป็นศูนย์กลางมีความหมายมากขึ้น การทำงานในอนาคต ควรจะมีเครือข่ายในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันเอง หรือเครือข่ายกับองค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาชน การมีเครือข่ายเป็นประเด็นหลักของอุดมศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะจะทำให้ทราบว่าคนอื่นเขาไปถึงไหน ทำอะไรกันบ้างแล้ว และทำให้มหาวิทยาลัยหรือสาขาวิชาของเราดูภาคภูมิมากยิ่งขึ้น

6. ในเรื่องของระบบประกันคุณภาพ นอกจากการทำ SSR แล้ว ควรทำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสมเพื่อดูคุณภาพของเรา ซึ่งได้แก่การทำ Benchmarking นั่นเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งควรศึกษาหลักการ รูปแบบและวิธีการโดยละเอียดก่อน เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสม สำหรับผู้วิจัย ขอเสนอแนะว่า ควรเริ่มจากภายในมหาวิทยาลัยก่อน จากนั้นจึงขยายออกไปเทียบกับองค์กรภายนอก โดยอาจเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันเองก่อน แล้วค่อยขยับขั้นขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อไปสู่จุดที่ดีกว่า เมื่อสามารถทำได้ดีในระดับประเทศแล้ว ก็อาจต้องคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติด้วย ดังนั้นในขั้นต่อไปก็จะต้องข้ามไปเทียบกับประเทศอื่นในระดับภูมิภาคเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นเรื่อยๆ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามเกณฑ์ของ Baldrige เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ควรศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ดำเนินโครงการนำร่องเสร็จสิ้นไปแล้ว เพื่อขยายมาสู่กระบวนการพัฒนาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเชิงคุณภาพร่วมกับเชิงปริมาณ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การเข้าไปมีส่วนร่วม จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ละเอียดลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 4) ควรศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อประสิทธิผลในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในฐานะมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น
- 5) ควรศึกษาวัฒนธรรมอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏว่ามีแบบใดบ้างและมีผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างไร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

การปรับปรุงพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538. 2543. เอกสารประกอบการประชุม

ผู้บริหารสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ครั้งที่ 3/2543 วันที่ 22 มิถุนายน 2543 ณ สถาบันราช
ภัฏสวนสุนันทา (อัสสัมชัญ).

กริช สืบสนธิ์. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541. มหาวิทยาลัยที่ทางแยก: จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยใน

อนาคต. กรุงเทพมหานคร: ชักเชสมิเดีย.

เกษม สุวรรณกุล. 2531. ทิศทางมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมของประเทศ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549). สำนักนายกรัฐมนตรี.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2544. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559).

กรุงเทพมหานคร: 프리หวานกราฟฟิค.

คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2544.

คณบดีครุศาสตร์จุฬาฯ แนะนำปรับวัฒนธรรมบริหารใหม่. (16 สิงหาคม 2545). บ้านเมือง: 21.

จุฬา มั่นสไพบูลย์. 2542. รายงานการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทาลัยของรัฐเพื่อ

เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ: พนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้ปฏิบัติงานสาย ข. ค.). สำนักงานกองทุน

สนับสนุนการวิจัย.

ชนิดา รักษ์พลเมือง. 2547. ผู้นำการศึกษายุคใหม่ “หัวใจปฏิรูป”. ใน พรชวลี อาชาวอรุณ

(บรรณาธิการ), ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่, หน้า 13 - 27.

กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร:

ด้านสุทธาการพิมพ์.

- ดิเรก พรสีมาและคณะ. 2541. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาวิชาชีพครู. [Online]. Available from: <http://www.onec.go.th/Act/627/page05.htm> [2005 January, 20]
- ทักษิณ ชินวัตร. 2547. เปิดโลกการศึกษาสู่โลกทัศน์ ชินวัตร. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ทิพวรรณ จันทรสติชัย. 2544. รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรใน การจัดและบริหารสถาบันราชภัฏธนบุรี. สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ทองคุณ หงส์พันธ์. 2541. 20 แนวทางสร้างสรรค์สถาบันราชภัฏ. สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เทียนฉาย กิระนันท์และคณะ 2543. การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ฟีนีქซ์บลิซซิ่ง.
- ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์. 2542. การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ. วารสารบริหารธุรกิจ 83 (กรกฎาคม-กันยายน).
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2538. องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนารัตน์ แยมแสงสังข์. 2542. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการศึกษา.
- บุญดี บุญญาภิกิจและกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญนำ ปานขำ. 2543. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น: การวิจัยรายกรณี สถาบันราชภัฏเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบิ่ง คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือเทียบเคียงแข่งดี. แปลโดย ฉัฐพงศ์ เกศมาริช. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: Be Bright Book.
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2544. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลัดทววมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. 2545. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

- ประเสริฐ จริยานุกุล. 2536. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครู นครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2528. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2540. การวิจัยเชิงธรรมชาติ. ใน ทิศนา เขมมณีและสร้อยสน สกสกรักษ์. (บรรณาธิการ) แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา. หน้า 221 - 248. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุงและคณะ. 2543. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. ศูนย์บริการวิชาการแห่ง จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2544. การสอนโดยเน้นการคิดวิเคราะห์. ใน เอกสารประกอบการประชุมเชิง วิชาการเรื่อง “ปฏิรูปการเรียนรู้: นวัตกรรมการสอนระดับอุดมศึกษา” วันที่ 30-31 กรกฎาคม 2544” คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2547. ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน. ใน พรชูลี อาชาวอำรุง (บรรณาธิการ), ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่, หน้า 38-47. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒน์จิ โกฎญาท. 2547. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับหน่วยงาน. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (อัดสำเนา)
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. 2544. "ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล". ใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (ผู้ รวบรวม), การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา: รวมบทความทางวิชาการ, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ ดำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีรศักดิ์ วรรณท โรสด. 2544. วัตรรอยเท้าช้าง. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2542. การบริหารจัดการอุดมศึกษา: หลักและแนวทางตามแนวปฏิรูป. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ (ม.ป.ป.).
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2542. การเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรณีที่น่าสนใจของ มหาวิทยาลัยมหิดล. ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. อุดมศึกษาวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2546. กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2546. งานวิชาการและการประกันคุณภาพวิชาการระดับอุดมศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2547. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน. ใน พรชูลี
อาชวอำรุง (บรรณาธิการ), **ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่**, หน้า 28-37.
กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2544. **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพมหานคร: เทคนิค 19.
- ภาวิข ทองโรจน์. 2547. **คำกล่าวเปิดการประชุมสัมมนาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย
กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)**. (อัคร์สำเนา)
- ยศ สันตสมบัติ. 2544. **มนุษย์กับวัฒนธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุดา รักไทย. 2542. **การบริหารความเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ...**เอกสารประกอบการประชุมสัมมนารับฟังความ
คิดเห็นเรื่องการเตรียมความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
วันที่ 12 ธันวาคม 2543 ณ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม (อัคร์สำเนา)
- เรื่องชัย ทรัพย์นิรันดร์. 2544. ราชภัฏ: มหาวิทยาลัยของประชาชน. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์เสร็จ
ตั้งเซ็นเตอร์.
- โรแบร์, พอลล์ เจมส์. 2543. **หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ**. พิมพ์
ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ลัทธินิการ ศรีวระมย์. 2541. "ค่านิยม ทัศนคติและความพึงพอใจในงาน". ใน ศรีวระมย์ เสรีรัตน์และ
คนอื่น ๆ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วรนารถ แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. 2540. **การบริหารงานวิจัย: แนวคิดจากประสบการณ์**. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- วิชัย ดันศิริ. 2539. **โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดและบทวิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย ดันศิริ. 2543. **คำบรรยายเรื่อง การสร้างเครือข่ายอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทาง
การศึกษา. ในการประชุมวิชาการเรื่อง “มหิตลพัฒน์นาวิชาการ.” 3 มีนาคม 2543. ณ
มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- วีณา ไหระชัยยะ. 2541. **วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น: การศึกษาเฉพาะกรณี
สถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สงบ ลักยณะ. 2544. **วัฒนธรรมการทำงานที่ควรปรับแก้**. [Online]. Available from: http://www.moe.go.th/main2/article/culture_adjust.htm[2005, January 3]
- สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม. 2543. **ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.** เอกสารประกอบการประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็นเรื่องการเตรียมความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2543 (อัดสำเนา).
- สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา 2543. **การปรับปรุงพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538**. เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหารสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ครั้งที่ 3/2543 วันที่ 22 มิถุนายน 2543 (อัดสำเนา).
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. 2547. **เอกสารประกอบคำบรรยาย การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม. (อัดสำเนา)
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2539. **วิสัยทัศน์: ราชภัฏกับการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2541. **รายงานการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2544. **รายงานการวิเคราะห์ สังเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ของสถาบันราชภัฏ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2521. **คิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาย วงศ์สวัสดิ์. 2548. **กระบวนการใหม่ในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับการเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**. สำนักพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม. (อัดสำเนา)
- สมโภชน์ นพคุณ. 2541. **วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 4 ฉบับที่ 3: 46-52.**
- สมยศ นาวิการ. 2536. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. 2538. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2544. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ. 2543. **การพัฒนาวิชาชีพครู**. [Online]. Available from: <http://www.geocities.com/phayao 01/data/b02.doc>. [2005 January, 20]
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2523. **การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.**
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติา ชินะจิตร. 2540. การสร้างองค์ความรู้. ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. **บนเส้นทาง
อุดมศึกษา.** หน้า 156 – 173. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติา ชินะจิตร. 2540. บทบาทที่ห้าของมหาวิทยาลัย. ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. **บนเส้นทาง
อุดมศึกษา.** หน้า 299 – 315. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติา ชินะจิตร. 2540. บริการวิชาการ. ใน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. **บนเส้นทางอุดมศึกษา.**
หน้า 271 – 280. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.**
กรุงเทพมหานคร: พี.เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.
- สุพิณ เกชาคุปต์. 2547. **วัฒนธรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
(อัดสำเนา)
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2538. **วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการ
ศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎุภบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เสน่ห์ จุ้ยโต. 2541. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับ
สูง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์คุฎุภบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.**
- อมรวิษ ณาครทรรพ. 2543. **รายงานเรื่อง คุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีธรรมการ
ปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อรุณ รักธรรม. 2532. **การพัฒนาองค์การ: แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.**
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- อุทัย บุญประเสริฐและคณะ. 2542. **รายงานการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัย
ของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ: พนักงานมหาวิทยาลัย (อาจารย์มหาวิทยาลัย).
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.**
- อุทุมพร จามรมาน. 2532. **การวิเคราะห์องค์ประกอบ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. 2537. **การสุ่มตัวอย่างทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.** กรุงเทพมหานคร: ฟีนี
พับบลิชซิ่ง.

อุทุมพร จามรมาน. 2539. การวิเคราะห์เนื้อหา. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย**. 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2539): 5-15.

อุษณีย์ ชัยขันธ์. 2540. การบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ใน **จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. บนเส้นทางอุดมศึกษา**. หน้า 207 – 270. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Adler, N.J. 1991 “**International Dimensions of Organizational Behavior**” 2nd ed. Massachusetts: PWS-Kent Publishing.

Alvesson, M. 1994. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press.

Baldrige, M. 2004. **Education for Performance Excellence**. [Online]. Available from: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Education_Criteria.pdf. [2004, January 10].

Barr, R. B. and Tagg, J. 1999. From Teaching to Learning – A New Paradigm for Undergraduate Education. In Bess, J.L., Webster, D.S. and Jones, B.A. (ed.), **Foundation of American Higher Education**. 2nd ed. MA: Simon & Schuster Custom.

Becher, T. 1984. The Cultural View. In Clark, B (ed.), **Perspective on Higher Education**. California: University of California Press.

Beckhard, R. 1969. **Organizational Development: Strategies and Models**. Massachusetts: Addison Wesley.

Belkin, N.J. 1978. Information Concepts for Information Science. **Journal of Documentation** 34 : 55-85.

Bennis, W.G. 1969. **Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Massachusetts: Addison - Wesley.

Bennis, W. 1991. The 4 Competencies of Leadership. In Kolb, D.A., Rubin, I.M., and Osland, J.S. (ed.), **The Organizational Behavior Reader**. New Jersey: Prentice-Hall.

Bergquist, W. 1992. **The Four Cultures of the Academy**. San Francisco: Jossey - Bass.

Bowen, H.R. and Schuster, J.H. 1986. **American Professor: A National Resource Imperiled**. New York: Oxford University Press.

Burnbaum, R. 1992. **How Academic Leadership Works**. San Francisco: Jossey - Bass.

Bush, T. 1995. **Theories of Educational Management**. London: Paul Chapman.

- Byars, L. 1984. **Strategic Management: Planning and Implementation**. New York: Harper and Row.
- Cameron, K.S., and Ettington, D.R. 1988. The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In Smart, J.C. (ed.), **Higher Education: Handbook of Theory and Research** (Vol. 4) pp. 356 - 369. New York: Agathon Press.
- Carnegie Commission on Higher Education. 1973. **Governance of Higher Education: Six Priority Problems**. A Report and Recommendations. New York: McGraw - Hill.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw - Hill.
- Chaffee, E.E. and Tierney, W.G. 1988. **Collegiate Culture and Leadership Strategies**. New York: Macmillan.
- Chandler, A.D., Jr. 1962. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press.
- Cherrington, D.J. 1994. **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**. Boston: Allyn and Bacon.
- Clark, B.R. 1970. **The Distinctive College: Antioch, Reed, Swarthmore**. Chicago: Aldine.
- Clark, B.R. 1972. The Organizational Saga in Higher Education. **Administrative Science Quarterly**. 17:178-184.
- Cooke, R. and Rousseau, D. M. 1988. Behavioral Norms and expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. **Group & Organizational Studies: An International Journal**. Vol. 13 No. 3, September 245-273.
- Cooke, R. and Lafferty, J. 1989. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cope, R.G. 1987. **Opportunity from Strength**. Washington, D.C.: ASHE-ERIC.
- Curry, B. 1992. Instituting Enduring Innovations: Achieving Continuity of Change in Higher Education. Washington, DC: ASHE-ERIC Higher Education Report Series.
- Daft, R.L. 1991. **Management**. 2nd ed. New York: Dryden Press.
- Daft, R.L. 1998. **Organization Theory and Design**. 6th ed. Ohio: South-Western College.
- Daft, R.L. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Ohio: South - Western.
- Davies, S.W. and Glaister, K.W. 1996. Spurs to Higher Things? Mission Statements of U.K. Universities. **Higher Education Quarterly**, Vol. 50, No. 4, pp. 261-294.

- Deal, T.E. and Kennedy, A. 1982. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison - Wesley.
- Dill, D.D. 1982. The Management of Academic Culture: Note on the Management of Meaning and Social Integration. **Higher Education**. 11: 303-320.
- Eckel, P., Hill, B., & Green, M. 1998. **On Change: En Route to Transformation**. Occasional Paper, No. 1. Washington D.C.: American Council on Education.
- Engart, L.D. and Schanfield, L. 1984. Private Colleges in 1980s. In **The Educational Forum**. 48: 449-457.
- Feldmen, D.C. 1981. "The Multiple Socialization of Organization Members," **Academy of Management Review**. 6: 311.
- Fenski, R.H. 1980. Institutional Goals and Objectives. In Jedamus, P. ed. Al. (eds), **Improving Academic Management**, pp. 177-199. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, J.W. 1990. **On Leadership**. New York: The Free Press.
- Geertz, C. 1973. **The Interpretation of Culture**. New York: Basic books.
- Gilbert, A.D. 1999. **Human Resource Management**. The University of Melbourne Australia.
- Greenberg, J. and Baron, A.R. 1995. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Guillory-Taylor, V.M. 1993. **Analysis of the Relationship of Organizational Culture and Effective and Successful Goal Attainment in a Department of Business (Business Departments)**. Doctor of Education. University of San Francisco.
- Gustin, A.E. 1996. Facing the Future: The Change Process in Restructuring Universities. **Change**, 28(4), 27-37.
- Harrison, M.I. 1987. **Diagnosing Organization**. California: Sage Publications.
- Hearn, J., Clegston, R., Heydinger, R. 1993. Five Years of Strategic Environmental Assessment Efforts at a Research University: A Case Study of an Organizational Innovation. **Innovative Higher Education**, 18(1), 7-36.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jr., and Woodmen, R.W. 1989. **Organizational Behavior**. Singapore: Harper & Row.
- Hickman, R. and Silva, A. 1984. **Creating Excellence**. New York: New American Library.

- Higgins, J. M. and Vinze, J.W. 1993. **Strategic Management: Text and Cases**. 5th ed. Philadelphia: The Dryden Press.
- Hofstede, T. 1951. **Cultural's Consequences**. London: SAGE Publications.
- Hofstede, T. 1980. **Cultures' Consequences: International Differences in Work-Related Values**. CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. et al. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. In **Administrative Science Quarterly**. June, pp. 286-316.
- Homans, G. 1950. **The Human Group**. Orlando, Fla.: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jaco, A.J. 1982. Leadership: Perspectives in Theory and Research. **Management Science**. 18: 315.
- Jones, G.R. 2001. **Organizational Theory**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keesing, R.M. 1974. "Theory of Culture", **Annual Review of Anthropology**, 3, pp. 73-97.
- Kirkpatrick, S.A. 2004. **An Action Agenda for Higher Education Leader**. [Online]. Available from: [http://www.ccas.net/Public/articles/Kirkpatrick Speech.pdf](http://www.ccas.net/Public/articles/Kirkpatrick%20Speech.pdf). [2004, October 10].
- Kotter, J. P. 1988. **The Leadership Factor**. New York: The Free Press, A Division of MacMillan.
- Kotter, J. P. 1990. **A Force for Change: How Leadership Differs from Management**. New York: The Free Press, A Division of MacMillan.
- Kotter, J. P. 1996. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Krippendorff, K. 1986. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 6th ed. London: Sage Publications.
- Lee, J.K. 1997. **A Study of the Development of Contemporary Korean Higher Education**. Unpublished Ph.D. Dissertation (The University of Texas at Austin).
- Leslie, D & Fretwell, L. 1996. **Wise Move in Hard Times**. San Francisco: Jossey Bass.
- Likert, R. 1967. **The Human Organization: Its Management and Value**. Tokyo: McGraw-Hill.
- Lunsford, I. 1963. **The Study of Campus Cultures**. Boulder, CO: WICHE.
- Luthans, F. 1995. **Organizational Behavior**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. Boston: McGraw-Hill.

- McCarthy, D.J., Minichiello, R.J., and Curran, J.R. 1987. **Business Policy and Strategy**. 4th ed. Illinois: Richard D. Irwin.
- MaCarty, D.J. 1989. **Organizational Culture and Faculty Motivation: Faculty and Administrative Perspectives (Motivation, Culture)**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. The University of Wisconsin-Madison.
- McDaniel and Stumpf, L. 1993. The Organizational Culture: Implication for Nursing Service. **Journal of Nursing Administration** 23 (April): 54-60.
- McGregor, D.M. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Mc Kee, J.G. 1991. **Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction**. Community Junior College Quarterly of Research and Practices.
- Magee, D.E. 1990. **A Study of Faculty Culture in Relation to Divisional Affiliation at Selected Two Year Agricultural and Technical Colleges**. Doctoral Dissertation, State University of New York at Albany.
- Martin , J., and Siehl, C. 1983. Organizational Culture and counter Culture: An Uneasy Symbiosis. **Organizational Dynamics**, Autumn 52-64.
- Masland, A.T. 1985. Organizational Culture in the Study of Higher Education. **Review of Higher Education**. 8: 157-168.
- Mintzberg, H. 1973. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. 1994. **The Rise and Fall Strategic Planning**. New York: The Press.
- Morris, V.C. 1981. **Deaning: Middle Management in Academe**. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Morrisey, G. 1976. **Management by Objectives and Results in the Public Sectors**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Myran, G.P. (ed.). 1983. Strategic Management in Community College. In **New Direction for Community Colleges**. (No. 44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nanus, B. 1992. **Visionary Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ouchi, W. 1981. **Theory Z Reading**. MA: Addison-Wesley.
- Parsons, T. 1951. **The Social System**. New York: Free Press.

- Pascale, R.T., and Athos, A.G. 1981. **The Art of Japanese Management**. New York: Simon & Schuster.
- Pendlebury, J., Grouard, B. and Meston, F. (1999). **The Ten Keys to Successful Change Management**. Chechester: John Wiley & Sons.
- Peterson, M., et al. 1986. **The Organizational Context for Teaching and Learning: A Review of the Research Literature**. Ann Arbor: National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching and Learning, University of Michigan.
- Podemski, R.S. et al. 1995. **Comprehensive Administration of Special Education**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Poppens, B.B. 2000. **Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. University of South Dakota.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H. and James, R.M. 1988. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Reisman, D., Gusfield, J., & Gamson, Z. 1970. **Academic Values and Mass Education: The Early Years of Oakland and Monteith**. New York: Doubleday.
- Robbins, S.P. 1987. **Organization Theory**. London: Prentice-Hall International.
- Robbins, S.P. 1989. **Organizational Behavior Concepts Controversies and Application**. 4th ed. New Delhi: Prentice Hall of India Private.
- Robbins, S.P. 1994. **Essentials of Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rousseau, D.M. 1990. Assessing Organizational Culture. In Schneider, B (ed.), **Organizational Climate and Culture**, pp. 153-191. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackman, S. 1991. **Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind**. CA: Sage.
- Sathe, V. 1985. **Culture and Related Corporate Realities**. Illinois: Richard Irwin.
- Schein, E.H. 1985. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey – Bass

- Schermerhorn, Jr., John R., (et al.). 1997. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: John Wiley.
- Schneider, B. (ed.). 1990. **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S.H. 1992. Universal in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In Sanna, M.P. ed. **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly** 28, 339-358.
- Smith, D.M. 2000. **Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in Era of Change**. A Dissertation in Education. Presented to Faculties of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Stogdill, R.M. 1974. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.
- Stover, J.G. and Gordon, T.J. 1978. Cross – Impact Analysis. In Jib Fowless. Ed. **Handbook of Future Research**. London: Greenwood Press.
- Swartz, M., and Jordan, D. 1980. **Culture: An Anthropological Perspective**. New York: Wiley.
- Swidler, A. 1986. Culture in Action: Symbols and Strategies. **American Sociological Review**, 51, pp. 273-286.
- Tagiuri, R. and Litwin, G. 1968. **Organizational Climate**. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Tan, V.S.L. 2001. **Developing Achievement Culture**. [Online]. Available from: <http://adtimes.nstp.com.my/jobstory/2001/sep29.htm> [2005, January 26]
- Tierney, W. G. 1988. Organizational Culture in Higher Education. **Journal of Higher Educations**. 59: 2-21.
- Trice, H. and Beyer, J. 1993. **The Culture of Work Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Uttal, B. 1983. The Corporate Culture. **Fortune**. October 17.
- Wagner, J.A. and Hollenbeck, J.R, 1995. **Management of Organizational Behavior**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

- สถาบันราชภัฏจันทรเกษม. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏธนบุรี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏพระนคร. 2544. แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏเชียงใหม่. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏเชียงใหม่. 2544. แผนกลยุทธ์และการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏลำปาง. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์. 2547. แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547-2555. (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. 2546. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏนครสวรรค์. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2547-2549). (อัครสำเนา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2547. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ปีการศึกษา (พ.ศ. 2547-2554). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏเลย. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏสกลนคร. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏอุรธานี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏสุรินทร์. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)
- สถาบันราชภัฏราชนครินทร์. 2544. แผนพัฒนาสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัครสำเนา)

- สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2547. เอกสารสรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2546-2550). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2546-2550). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2546-2550). (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2546-2550). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏเพชรบุรี. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2546-2550). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. 2547. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2547-2549. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏภูเก็ต. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏยะลา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏสงขลา. 2544. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2544. แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2545-2549. (อัคราณา)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

- สถาบันราชภัฏธนบุรี. 2547. รายงานประจำปี2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏพระนคร. 2547. รายงานประจำปี2546. กรุงเทพมหานคร: ดอกเบญจ
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2547. รายงานประจำปี2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. 2547. รายงานประจำปี2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. 2547. รายงานประจำปี 2546. กรุงเทพมหานคร: จงเจริญการพิมพ์.
- สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์. 2547. รายงานประจำปี 2546. เพชรบูรณ์: ดิถีการพิมพ์.
- สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏเลย. 2547. รายงานการประเมินตนเอง.ขอนแก่น: คลังนาวิทยา.
- สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏสุรินทร์. 2546. รายงานประจำปี 2545. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2547. ผลประเมินการดำเนินงาน พ.ศ.
2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2547. รายงานประจำปี 2546. พระนครศรีอยุธยา: สำนักพิมพ์.
สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏเพชรบุรี. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. 2547. รายงานประจำปี 2546. (อัคราณา)
- สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช. 2546. รายงานประจำปี 2545. นครศรีธรรมราช: อักษรการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2547. รายงานประจำปี 2545-2546. สุราษฎร์ธานี: อุดมลาก.



ภาคผนวก ข
ภาพเดิน โครแกรมวิสัยทัศน์และพันธกิจ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4 ภาพเด่นโครงการวิจัยที่สนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง
จากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) โดยภาพรวม

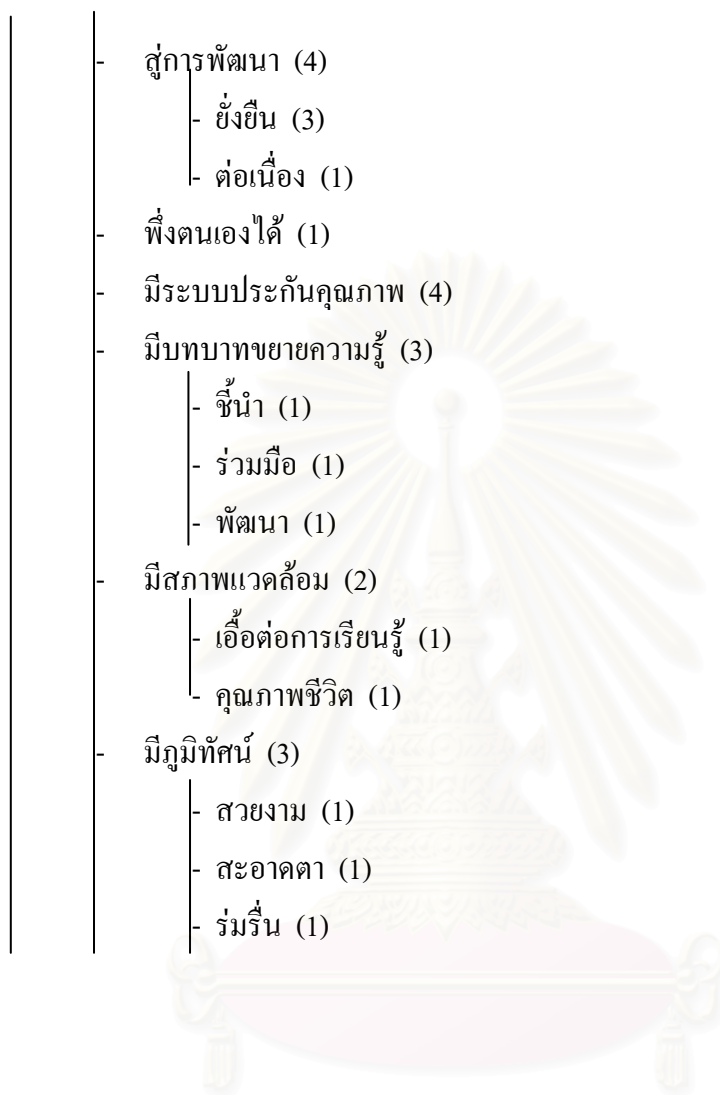
ลักษณะ (127)

- เป็นสถาบันอุดมศึกษา (47)
 - พัฒนาท้องถิ่น (15)
 - ปวงชน (6)
 - ชี้นำ (6)
 - ในกำกับของรัฐ (4)
 - องค์กรแห่งการเรียนรู้ (3)
 - นวัตกรรม (2)
 - คุณภาพ (2)
 - สาธารณ (2)
 - เชื้อชาติ (1)
 - ทันสมัย (1)
 - มีชื่อเสียง (1)
 - มาตรฐาน (4)
 - จัดการศึกษา (2)
 - วิชาการ (1)
 - บริหารจัดการ (1)
 - เป็นศูนย์กลาง (13)
 - การเรียนรู้ (4)
 - ปัญญา/ภูมิปัญญา (5)
 - วิจัย (2)
 - บริการวิชาการ (2)
 - ท้องถิ่น (1)
 - ภูมิภาค (1)
 - เชี่ยวชาญ (3)
 - ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม (2)
 - วิชาชีพหลากหลาย (1)

แผนภาพที่ 4 ภาพเดนโดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- แห่ลิ่ง (4)
 - วิทยบริการ (1)
 - สร้างมูลค่าเพิ่มแก่สังคม (2)
 - พัฒนาสู่คุณภาพชีวิตที่ดี (1)
- เป็นผู้นำ (13)
 - การศึกษา (1)
 - วิชาการ (11)
 - คุณภาพ (5)
 - เป็นเลิศ (4)
 - ประเทศชาติ (1)
 - ภูมิภาค (1)
 - วิจัย (1)
- เป็นที่พึ่ง (13)
 - ท้องถิ่น (7)
 - สังคม (4)
 - ประเทศชาติ (1)
 - ภูมิภาค (1)
- การบริหารจัดการ (13)
 - ประสิทธิภาพ (4)
 - โปร่งใส (2)
 - ตรวจสอบได้ (2)
 - อีสระ (2)
 - ประสิทธิภาพ (1)
 - มาตรฐานสากล (1)
 - แบบมีส่วนร่วม (1)
- ตอบสนองความต้องการ (9)
 - ท้องถิ่น (5)
 - บุคคล (2)
 - สังคม (2)

แผนภาพที่ 4 ภาพเดนโดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง(ต่อ)



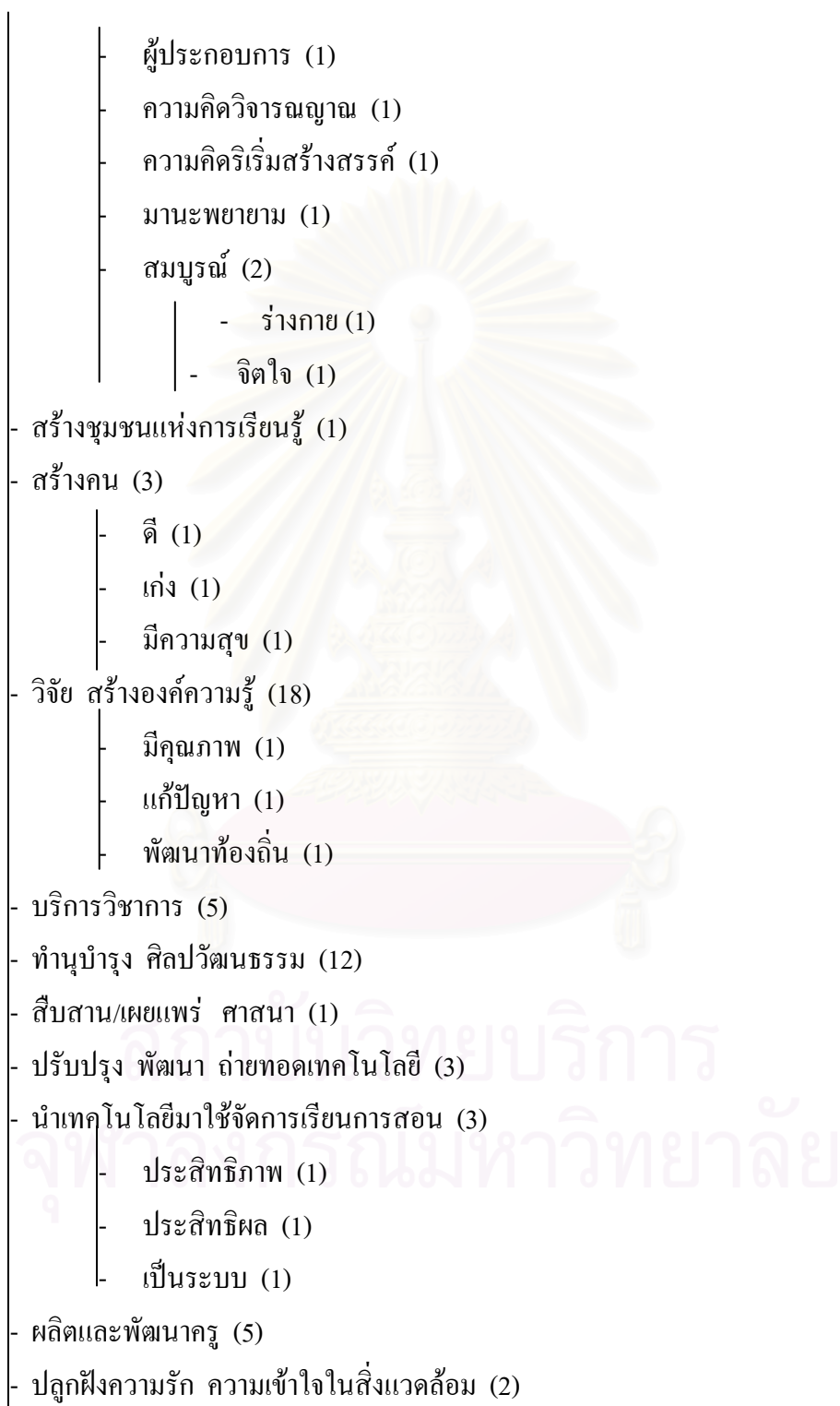
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4 ภาพเดนโดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง(ต่อ)

แนวทางปฏิบัติ (144)

- จัดการศึกษา (20)
 - วิชาการชั้นสูง (3)
 - วิชาชีพ (3)
 - หลากหลาย (10)
 - รูปแบบ (6)
 - สาขา (3)
 - สังคมศาสตร์ (1)
 - วิทยาศาสตร์ (1)
 - เทคโนโลยี (1)
 - หลักสูตร (1)
 - ทุกระดับ (1)
 - เรียนรู้ตลอดชีวิต (1)
 - เน้นความสามารถ (2)
 - ภาษา (1)
 - เทคโนโลยี (1)
- ผลิตบัณฑิต และกำลังคน (35)
 - ความรู้ (10)
 - คุณธรรม (10)
 - จิตสำนึก (3)
 - ท้องถิ่น (1)
 - สังคม (1)
 - ประเทศชาติ (1)
 - ผู้นำ (2)
 - คุณภาพ (1)
 - ระเบียบวินัย (1)
 - ความรับผิดชอบ (1)
 - จริยธรรม (1)

แผนภาพที่ 4 ภาพเดนไดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง(ต่อ)



แผนภาพที่ 4 ภาพเดนโดรแกรมวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง(ต่อ)

- อนุรักษ์ฟื้นฟู (3)
 - ทรัพยากรธรรมชาติ (1)
 - การท่องเที่ยว (2)
 - ท้องถิ่น (1)
 - ชาติ (1)
- เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน (2)
- ให้อิโกลาสทางการศึกษา (3)
 - ประชาชน (1)
 - สังคม (1)
 - ขยายวิทยาเขต (1)
- ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์สากล (14)
- เสริมสร้าง (13)
 - คุณภาพ (1)
 - ความเข้มแข็ง (12)
 - ชุมชน (7)
 - สังคมไทย (3)
 - ครอบครัว (1)
 - คน (1)
- ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต (1)

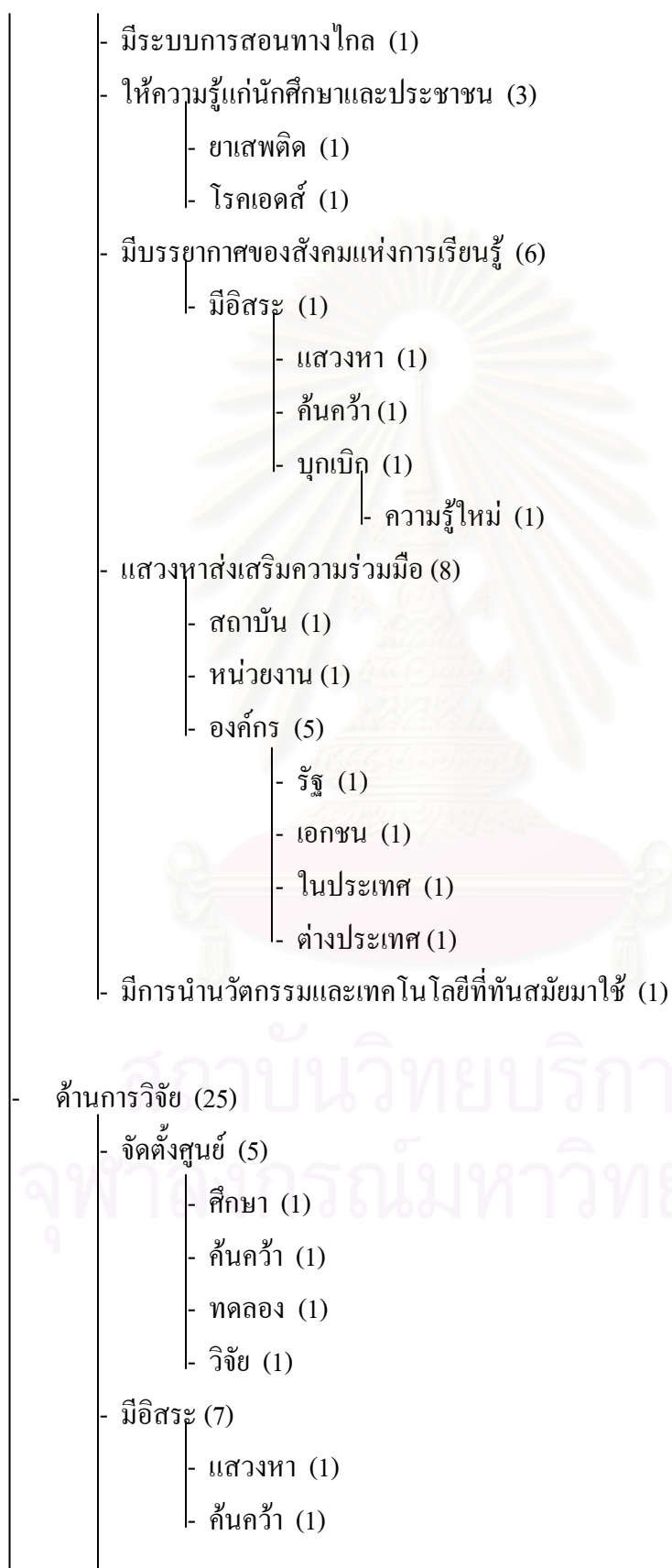
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง
จากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ในภาพรวม

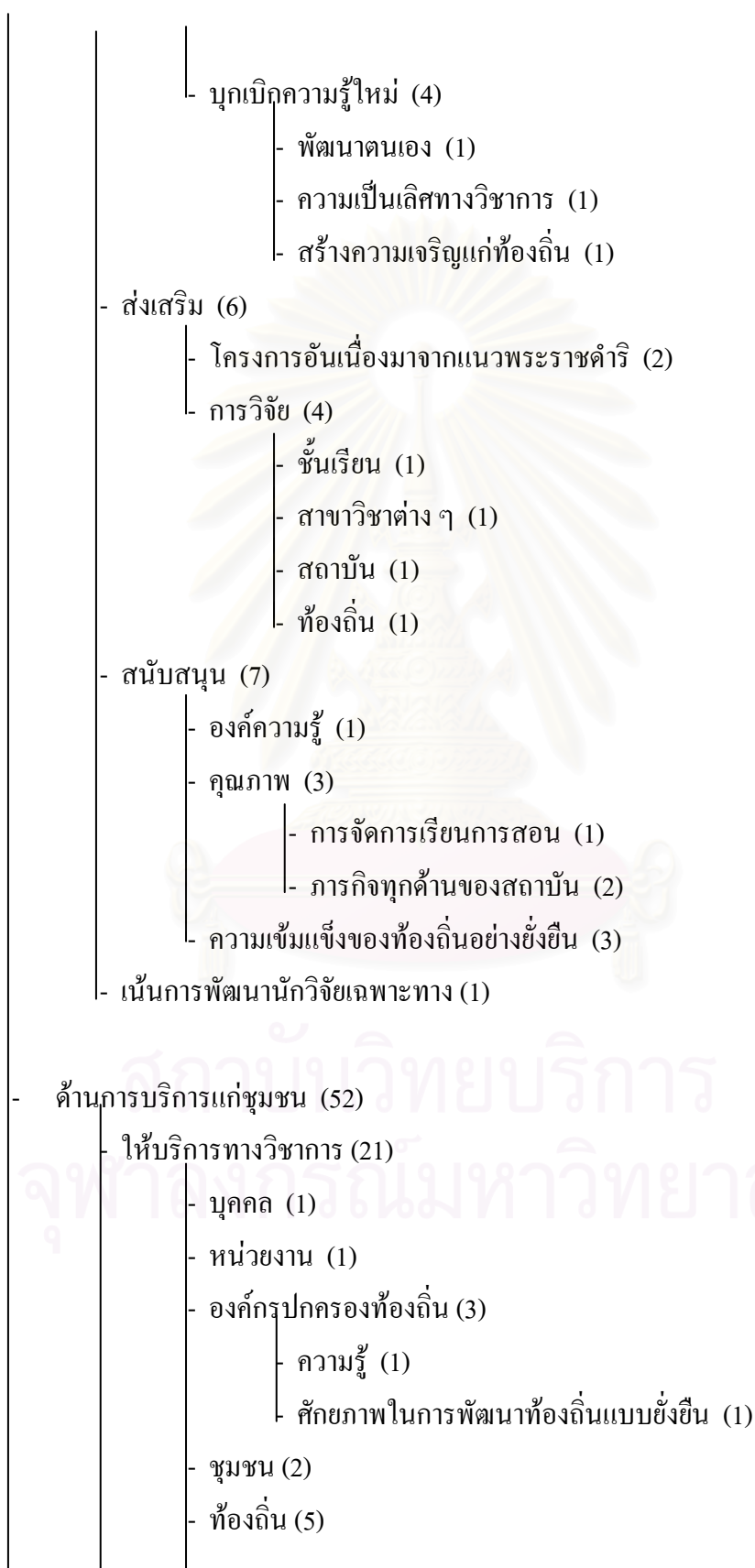
ลักษณะ (245)

- ด้านการจัดการศึกษา (85)
 - ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง (13)
 - จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (4)
 - รูปแบบ (5)
 - ในระบบ (1)
 - นอกบบ (1)
 - ตามอัธยาศัย (1)
 - รับปริญญา (1)
 - ไม่รับปริญญา (1)
 - หลักสูตร (3)
 - เสมอภาค (2)
 - คนทุกกลุ่ม (1)
 - ผู้ด้อยโอกาส (1)
 - มีคุณภาพ (3)
 - ได้มาตรฐาน (1)
 - สอดคล้องความต้องการ (8)
 - ท้องถิ่น (4)
 - สังคม (1)
 - นโยบายรัฐ (1)
 - ประเทศชาติ (1)
 - ตรง (8)
 - ปัญหา (2)
 - ท้องถิ่น (3)
 - ประเทศ (2)
 - สนองตอบความจำเป็นในการพัฒนา (7)
 - ชุมชน (1)
 - ท้องถิ่น (3)
 - ประเทศ (2)

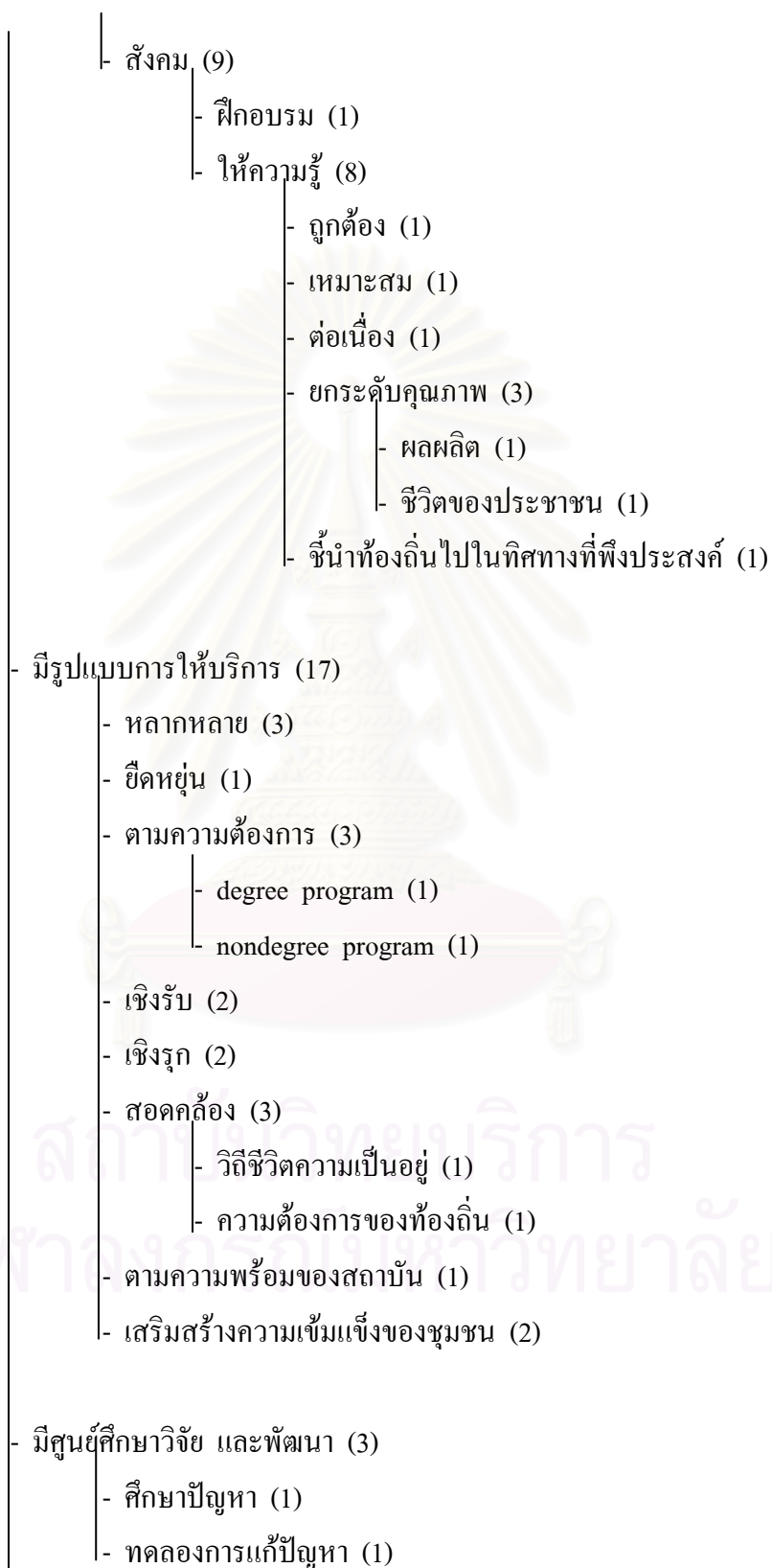
แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพเด่นโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพเคเนโตแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- เป็นสถาบันการศึกษาสำหรับอนาคต (5)
 - เปิดกว้าง (1)
 - แหล่งหาความรู้ (3)
 - วิชาการ (1)
 - วิชาชีพ (1)
- เป็นที่พึ่งทางวิชาการทุกสาขาที่เปิดสอน (1)
- ส่งเสริม (3)
 - การจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น (1)
 - นักศึกษาให้มีบทบาทในการให้บริการวิชาการ (1)
- จัดตั้งศูนย์สารสนเทศที่ทันสมัยโดยเฉพาะข้อมูลท้องถิ่น (1)
- เน้นการทำงานกับท้องถิ่นในฐานะมหาวิทยาลัยของประชาชน (1)
- ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม (14)
 - เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น (3)
 - ศึกษา (1)
 - สืบสานเอกลักษณ์ไทย (1)
 - ส่งเสริม (5)
 - ศิลปวัฒนธรรม (3)
 - ภูมิปัญญาไทย (1)
 - สนับสนุน (3)
 - ใ้มิติทางวัฒนธรรมพัฒนาการศึกษาทุกรูปแบบ (1)
 - กิจกรรมทางศาสนาเป็นหลักและแนวทางดำรงชีวิต (1)
 - มีเครือข่ายข้อมูล (3)
 - ท้องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (1)
 - ชุมชนชนเชิงวัฒนธรรม (1)

แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (14)
 - ส่งเสริม (11)
 - นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ (1)
 - สร้างความได้เปรียบ (2)
 - พัฒนา (1)
 - ความร่วมมือ (5)
 - สถาบัน (1)
 - องค์กร (3)
 - รัฐ (1)
 - เอกชน (1)
 - ให้ประชาชนรู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำรงชีวิตอย่างฉลาด (1)
 - นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิรูปการเรียนการสอน (1)
 - พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ (1)
 - มีความพร้อม (3)
 - ถ่ายทอดเทคโนโลยี (1)
 - พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน (1)
- ด้านการผลิตและพัฒนาครู (27)
 - คงเอกลักษณ์ด้านความสามารถในการผลิตครู (2)
 - ส่งเสริมวิทยฐานะครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (15)
 - ปรียญตรี (1)
 - สูงกว่าปรียญตรี (1)
 - สาขาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (1)
 - สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาของชาติ (1)
 - มุ่งเน้นการแก้ปัญหาการศึกษาในท้องถิ่น (1)
 - ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู (2)

แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา (4)
 - กระบวนการผลิต (1)
 - การใช้ (1)
 - การอบรมครู (1)
 - เป็นศูนย์การพัฒนาครู (2)
 - มีเครือข่ายการผลิตครู (1)
 - เป็นแหล่งสร้างและพัฒนาครูต้นแบบ (1)
- ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (4)
 - เป็นผู้นำในท้องถิ่นที่มุ่งอนุรักษ์ (3)
 - ทรัพยากรธรรมชาติ (1)
 - สิ่งแวดล้อม (1)
 - มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมที่ดี (1)
- ด้านการบริหารจัดการสถาบัน (24)
 - มีการบริหารจัดการด้วยมาตรฐานอุดมศึกษาไทย (1)
 - มีระบบการบริหารจัดการที่ (9)
 - ดี (1)
 - มีประสิทธิภาพ (1)
 - เน้นการปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง (5)
 - เศรษฐกิจ (1)
 - สังคม (1)
 - การเมืองการปกครอง (1)
 - ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1)
 - เปิดโอกาสให้คนดีคนกล้ามีความสามารถในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมบริหาร (2)
 - ส่งเสริม (5)
 - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (3)
 - การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ (1)
 - จัดหาสวัสดิการให้บุคลากรทุกระดับ (1)

แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- จัดทำแผน (3)
 - การใช้อาคารสถานที่ (1)
 - ภูมิทัศน์ (1)
- มีระบบประกันคุณภาพที่ชัดเจน (5)
 - ภายใน (2)
 - ภายนอก (2)

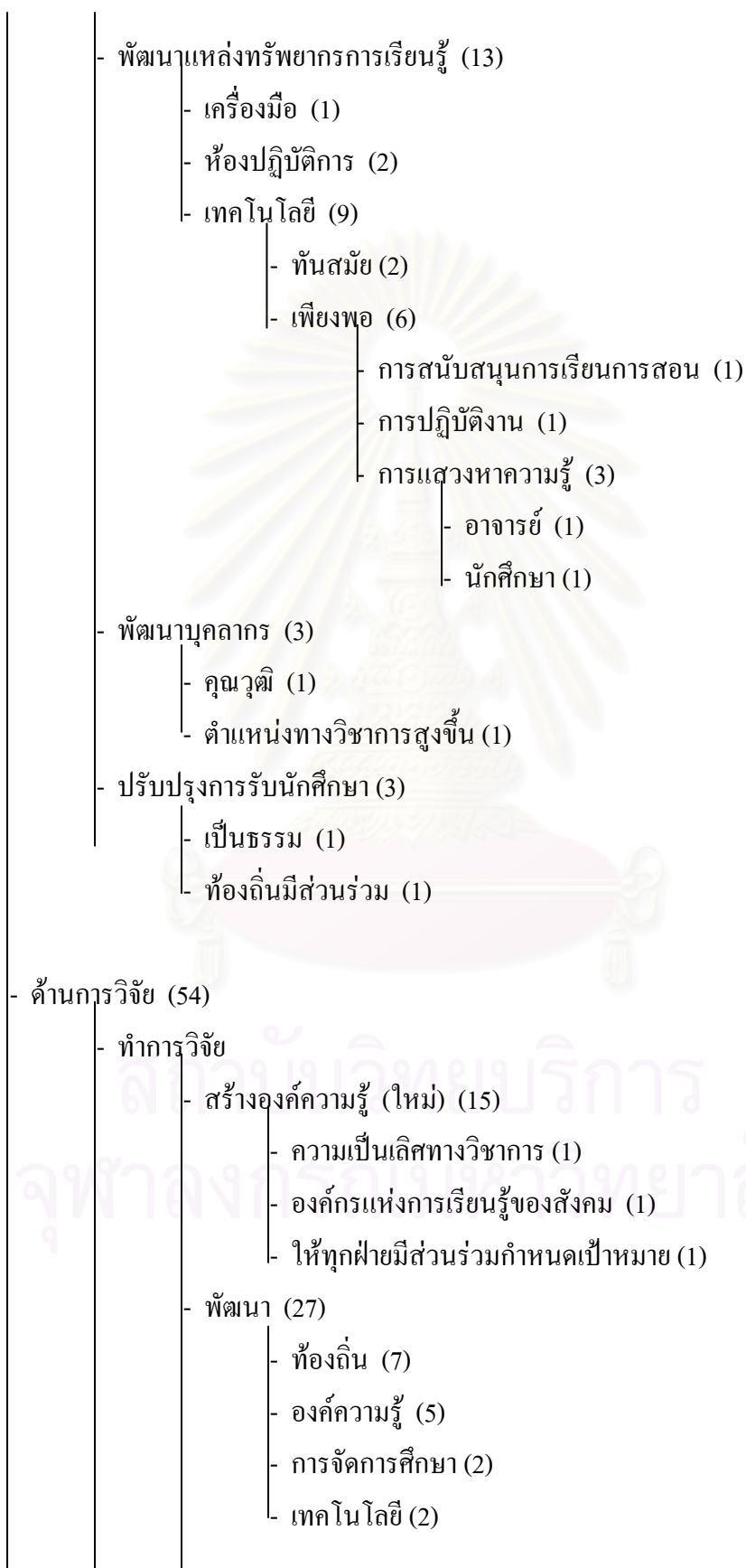
แนวทางปฏิบัติ (385)

- ด้านการจัดการศึกษา (101)
 - ผลิตบัพัตต / กำลิ่งคน (62)
 - คุณภาพ (11)
 - ความรู้ (6)
 - ความสามารถ (3)
 - ภาษา (1)
 - คอมพิวเตอร์ (1)
 - คุณธรรม (10)
 - คนเก่ง (3)
 - คนดี (3)
 - ทักษะ (1)
 - วิสัยทัศน์ (1)
 - มีความสุข (1)
 - สมาชิกที่มีคุณค่า (3)
 - ท้องถิ่น (1)
 - สังคมไทย (1)
 - ผู้นำ (1)
 - ผู้ประกอบ (1)
 - ความคิดวิจารณ์ญาณ (1)
 - ความมานะพยายาม (1)

แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- นำการพัฒนาชุมชน (1)
- เลิศทางวิชาการ (1)
- ความรับผิดชอบต่อ (3)
 - ท้องถิ่น (1)
 - สังคม (1)
- ระดับ (11)
 - อนุปริญญา (1)
 - ปริญญาตรี (4)
 - สูงกว่าปริญญาตรี (4)
- พัฒนาศักยภาพคน (15)
 - ใฝ่ดี (1)
 - ใฝ่รู้ (1)
 - ใฝ่งาน (1)
 - มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (1)
 - มิจิตวิญญานในวิชาชีพ (1)
 - เป็นนักวิชาชีพที่ดี (1)
 - จอกงามทางปัญญา (1)
 - คุณธรรม (2)
 - จริยธรรม (1)
 - สมบูรณ์ทุกด้าน (1)
 - ความสามารถในการคิด (1)
 - การแสวงหาความรู้ (1)
 - นำความรู้ และทักษะไปปฏิบัติ (1)
- พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้หลากหลาย (5)
 - รูปแบบ (1)
 - หลักสูตร (3)
 - ระยะสั้น (1)
 - ระยะยาว (1)

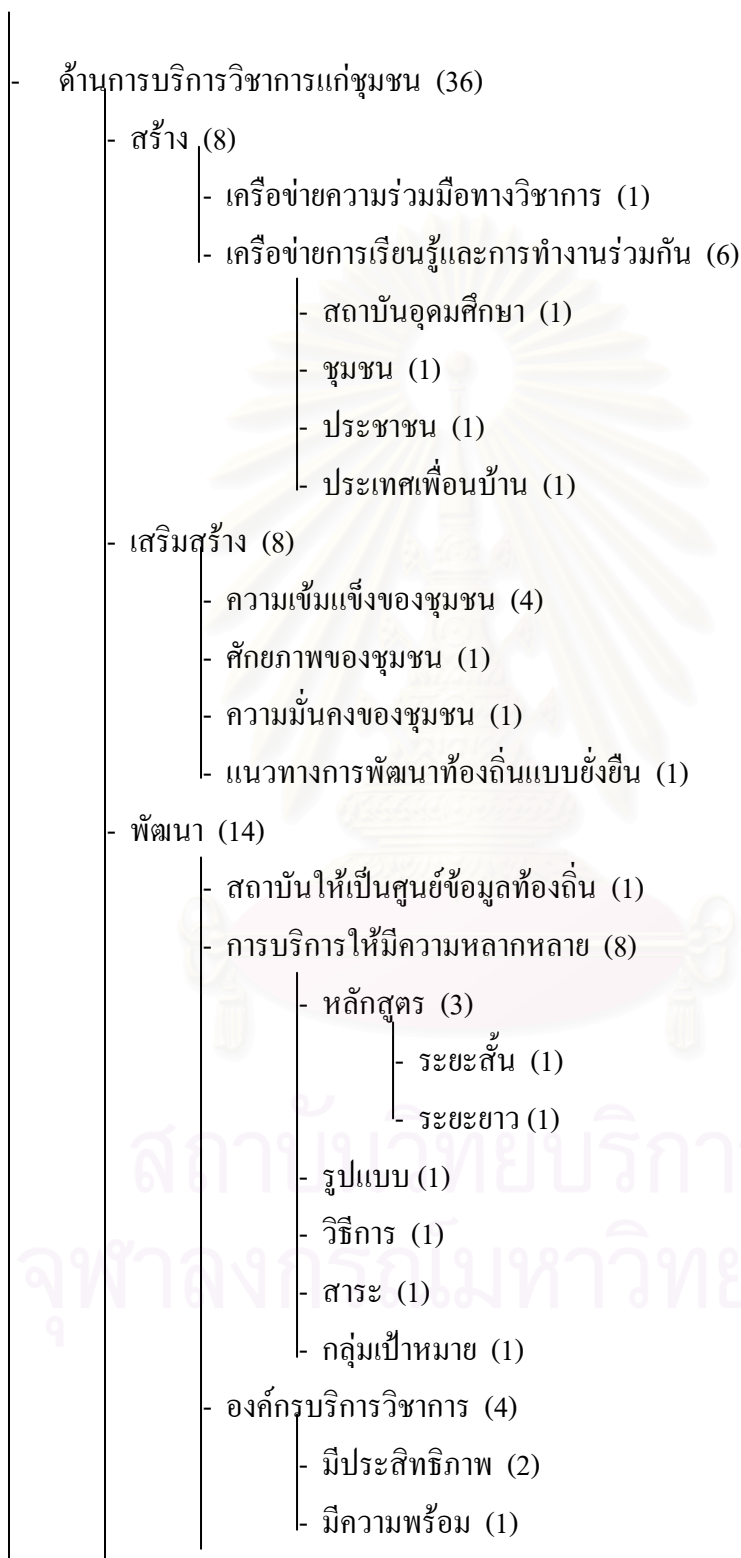
แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพเด่นโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

				<ul style="list-style-type: none"> - ภารกิจของสถาบัน (2) - สถาบัน (2) - ภูมิปัญญาท้องถิ่น (2) - องค์กรความรู้สากลผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น (2) - สังคม (1) - หลักสูตร (1)
				<ul style="list-style-type: none"> - แก้ปัญหาท้องถิ่น (4) - ชั้นเรียน (1) - พื้นฐาน (1) - ประยุกต์ (1) - เชิงสหวิทยาการ (1) - ประเทศเพื่อนบ้าน (1)
				<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบงานวิจัย กลไก ปัจจัยเกื้อหนุนให้มีประสิทธิภาพ (4) - องค์กร (1) - ทรัพยากร (1) - โครงสร้างการดำเนินงาน (1)
				<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาอาจารย์/ นักวิจัย (6) - ความรู้ความสามารถ (1) - เพิ่มจำนวน (1) - ผลงานที่มีคุณภาพ (1) - เฉพาะทาง (1)
				<ul style="list-style-type: none"> - หาเงินทุนสนับสนุนให้มากขึ้น (1) - เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน (1)

แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโครแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- เริงขยายวิทยาเขต (6)
 - รongรับการพัฒนา (1)
 - สามารถให้บริการ (4)
 - วิชาการ (1)
 - ชุมชน (1)
 - ทัวถิ่ง (1)
- ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (33)
 - อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม (5)
 - ท้องถิ่ง (3)
 - ชาติ (1)
 - ส่งเสริม / เผยแพร่ (11)
 - ศิลปวัฒนธรรมไทย (4)
 - ภูมิปัญญาท้องถิ่ง (4)
 - ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่ง (1)
 - ภูมิปัญญาไทย (1)
 - ปลุกฝิ่ง (10)
 - ความรัก (1)
 - ความภาคภูมิใจ (2)
 - ท้องถิ่ง (1)
 - จิตสำนึก (6)
 - ความเป็นไทย (1)
 - ภูมิปัญญาไทย (4)
 - ศาสนา (1)
 - ศิลปะ (1)
 - วัฒนธรรม (1)
 - บำรุงรักษา (1)

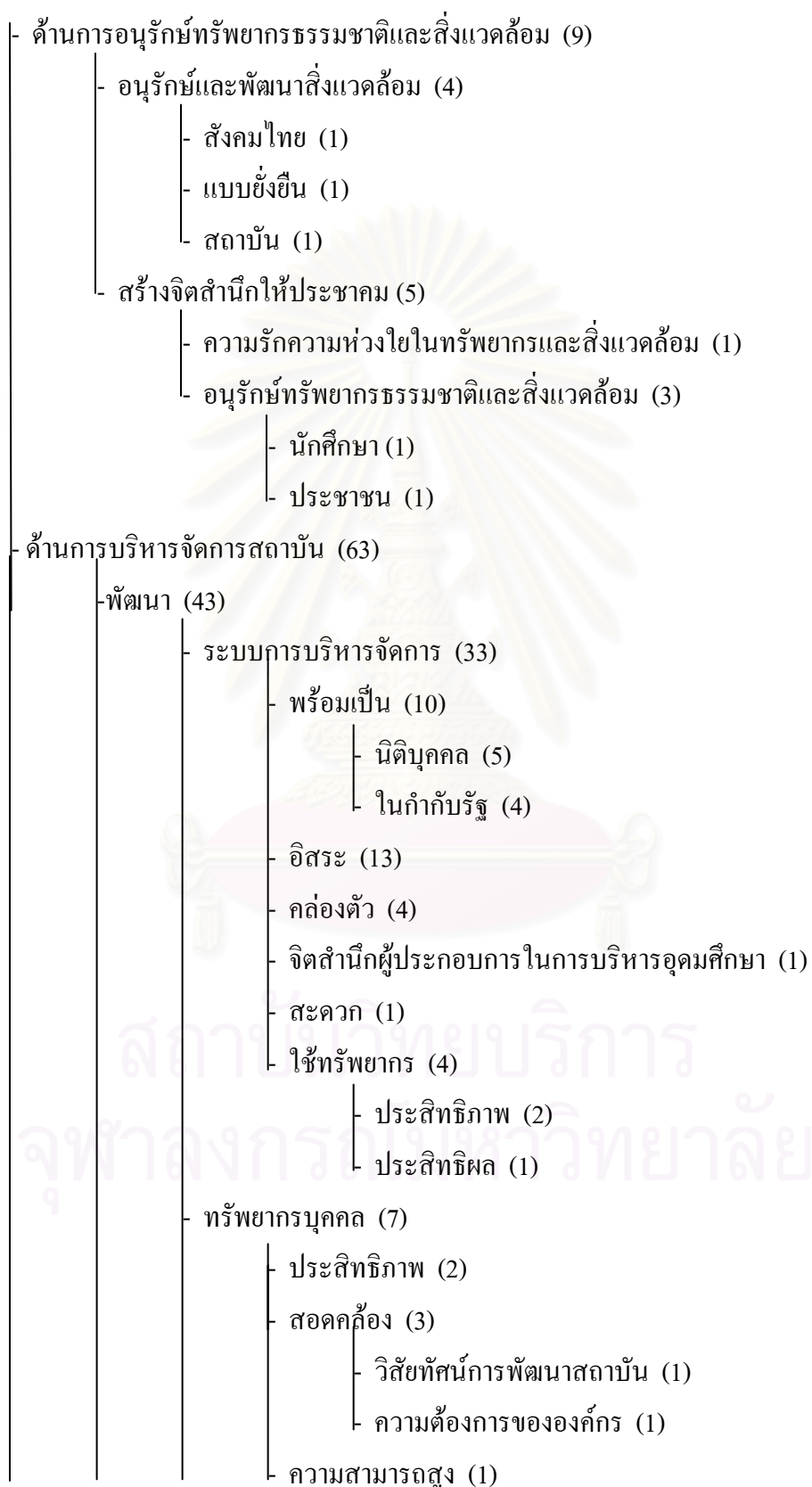
แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- สร้างบัณฑิต (3)
 - เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น (1)
 - ชื่นชมคุณค่าศิลปวัฒนธรรมไทย (1)
- พัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรม (3)
 - ศูนย์ข้อมูล (1)
 - ศูนย์กิจกรรม (1)
- จรรโลงเอกลักษณ์ไทย (1)
- ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (37)
 - ถ่ายทอด เผยแพร่เทคโนโลยี (11)
 - เหมาะสม (5)
 - เกิดประโยชน์ (4)
 - แก้ปัญหาท้องถิ่น (1)
 - พัฒนา (16)
 - ระบบเทคโนโลยี (11)
 - การบริหารจัดการ (4)
 - การจัดการเรียนการสอน (3)
 - การวิจัย (1)
 - การพัฒนานักศึกษา (1)
 - การบริการวิชาการแก่สังคม (1)
 - ทักษะคอมพิวเตอร์ (3)
 - บุคลากรทุกระดับ (1)
 - สอดคล้องกับภารกิจ (1)
 - ศักยภาพพื้นฐาน และระบบเครือข่ายเทคโนโลยี (1)
 - แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ให้ทันสมัย (1)
 - เร่งรัดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (3)
 - การเรียนการสอน (1)
 - การบริหารจัดการ (1)

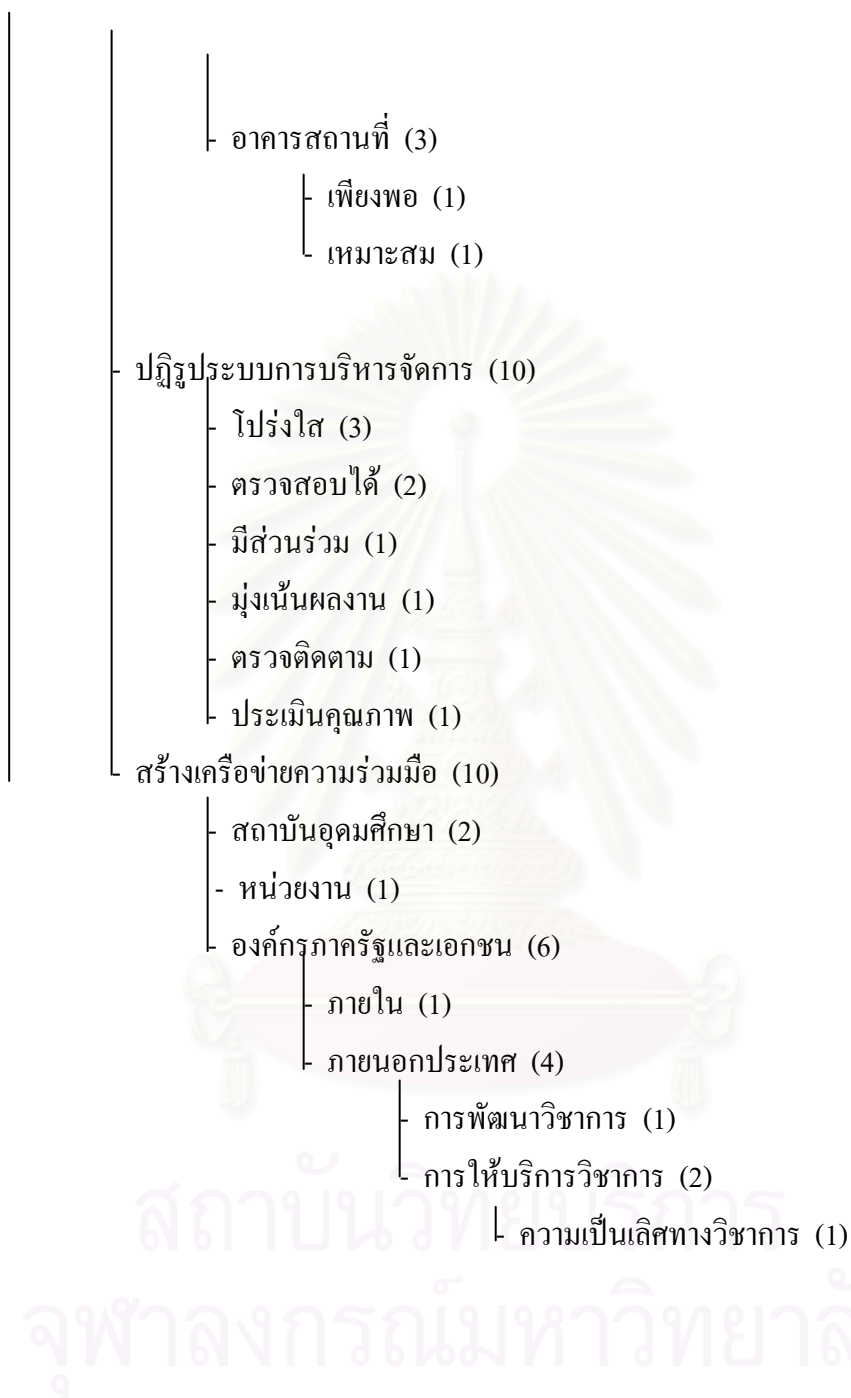
แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)

- บูรณาการศาสตร์สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น (7)
 - มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น (2)
 - เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น (2)
 - ก้าวทันโลก (1)
 - ทันเหตุการณ์ (1)
- ด้านการผลิตและพัฒนาครู (52)
 - ผลิตและพัฒนาครู (43)
 - คุณภาพ (11)
 - มีอาชีพ (4)
 - ดี (4)
 - เก่ง (3)
 - มาตรฐาน (3)
 - ความรู้ (3)
 - คุณธรรม (4)
 - จริยธรรม (1)
 - ผู้นำชุมชน (1)
 - ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู (6)
 - ตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2)
 - สอดคล้องแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (1)
 - ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูเพื่อพัฒนา (4)
 - หลักสูตร (1)
 - กระบวนการจัดการเรียนการสอน (1)
 - การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู (1)
 - พัฒนา (5)
 - รูปแบบที่หลากหลาย (3)
 - การฝึกอบรม (1)
 - การส่งเสริมวิทยฐานะครู (1)
 - การสรรหาบุคลากรเข้าศึกษา (1)

แผนภาพที่ 5 ภาพแผนโครงการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)



แผนภาพที่ 5 ภาพเดนโดรแกรมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ต่อ)





ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ

นักวิชาการอุดมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ถาวร สารวิทย์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เตือนใจ เกียวซี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

นักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์กร

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จริยานุกุล

อาจารย์ผู้สอนระเบียบวิธีวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา

5. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมตรวจสอบร่างวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสู่ความเป็นในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยวิธีอิง
ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติงานในศาสตร์อุดมศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ถาวร สารวิทย์ | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ข้าราชการ
บำนาญ มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เตือนใจ เกียวซี | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม พิษณุโลก |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ วรอินทร์ | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ
นักศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ค้างวิเศษ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา |

นักบริหารและนักวิชาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ประวิตร ชุติลปี | อดีตรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม ที่
ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
พิษณุโลก |
| 2. รองศาสตราจารย์สุรชัย ขวัญเมือง | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม พิษณุโลก |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต ขำวีระ | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม พิษณุโลก |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ไชย | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก |

นักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่
ต่ำกว่า 10 ปี

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จริยานุกูล | ข้าราชการบำนาญ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ภาณุรัตน์ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกษม บุญโญ | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา พิษณุโลก |



ภาคผนวก ง
ค่าเฉลี่ย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.14	0.68	มาก	4.00	0.83	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.11	0.72	มาก	4.37	0.68	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.11	0.79	มาก	4.43	0.75	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.12	0.75	มาก	4.06	0.90	มาก
5. ให้โควตาทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.63	0.96	มาก	4.29	0.78	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.34	0.96	ปานกลาง	4.17	0.83	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.62	0.95	มาก	4.27	0.81	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.13	1.00	ปานกลาง	4.12	0.82	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.25	1.04	ปานกลาง	4.22	0.79	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.39	0.97	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.67	0.94	มาก	4.42	0.71	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.53	0.95	มาก	4.39	0.74	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	3.28	1.02	ปานกลาง	4.31	0.71	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.80	0.83	มาก	4.37	0.71	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.73	0.80	มาก	4.36	0.70	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.63	0.88	มาก	4.55	0.71	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.94	0.78	มาก	4.49	0.71	มาก
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	3.28	1.05	ปานกลาง	4.26	0.83	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.61	0.89	มาก	4.42	0.71	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.56	0.82	มาก	4.40	0.63	มาก
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.61	0.84	มาก	4.33	0.78	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.56	0.92	มาก	4.39	0.76	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.47	0.98	ปานกลาง	4.28	0.79	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.68	0.91	มาก	4.38	0.74	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล	3.63	0.94	มาก	4.40	0.76	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.52	1.01	มาก	4.33	0.75	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.51	0.92	มาก	4.36	0.73	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.50	1.03	ปานกลาง	4.43	0.75	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.45	1.02	ปานกลาง	4.49	0.69	มาก
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.29	1.02	ปานกลาง	4.39	0.81	มาก
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.42	1.01	ปานกลาง	4.50	0.69	มาก
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.39	0.92	ปานกลาง	4.38	0.62	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.29	0.95	ปานกลาง	4.38	0.66	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.30	0.99	ปานกลาง	4.37	0.62	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.27	1.01	ปานกลาง	4.40	0.65	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.51	0.95	มาก	4.43	0.73	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.64	0.88	มาก	4.35	0.70	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.39	0.89	ปานกลาง	4.31	0.71	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.20	1.01	ปานกลาง	4.27	0.72	มาก
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	3.12	1.04	ปานกลาง	4.26	0.76	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.49	0.99	ปานกลาง	4.16	0.81	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.44	1.01	ปานกลาง	4.37	0.78	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.52	0.97	มาก	4.39	0.73	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่นโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.35	1.02	ปานกลาง	4.35	0.77	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.22	0.96	ปานกลาง	4.36	0.72	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.34	0.98	ปานกลาง	4.38	0.75	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือ การพัฒนาท้องถิ่น	3.32	0.92	ปานกลาง	4.40	0.64	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.74	0.87	มาก	4.40	0.67	มาก
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทย	3.52	0.91	มาก	4.41	0.72	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.96	มาก	4.42	0.66	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.44	0.86	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.23	1.05	ปานกลาง	4.36	0.70	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.31	0.95	ปานกลาง	4.32	0.75	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.45	0.93	ปานกลาง	4.34	0.72	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูลเพิ่มเติมที่	3.40	0.97	ปานกลาง	4.24	0.79	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.56	0.92	มาก	4.34	0.70	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชน ได้อย่างกว้างขวาง	3.26	0.99	ปานกลาง	4.27	0.74	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.10	0.99	ปานกลาง	4.29	0.72	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.16	0.93	ปานกลาง	4.32	0.68	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.32	0.97	ปานกลาง	4.22	0.76	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.22	0.97	ปานกลาง	4.18	0.73	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.26	0.97	ปานกลาง	4.24	0.74	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.29	0.92	ปานกลาง	4.27	0.71	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.21	0.97	ปานกลาง	4.31	0.71	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.18	1.03	ปานกลาง	4.26	0.76	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.95	0.96	ปานกลาง	4.22	0.75	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.12	0.97	ปานกลาง	4.33	0.70	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.83	0.77	มาก	4.41	0.73	มาก
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.74	0.87	มาก	4.42	0.75	มาก
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.41	0.95	ปานกลาง	4.41	0.78	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.67	0.85	มาก	4.48	0.74	มาก
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.46	0.91	ปานกลาง	4.26	0.74	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.61	0.85	มาก	4.35	0.78	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.76	0.81	มาก	4.36	0.76	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.73	0.85	มาก	4.42	0.65	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.23	1.06	ปานกลาง	4.24	0.71	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.55	0.89	มาก	4.46	0.68	มาก
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.53	0.93	มาก	4.43	0.66	มาก
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.45	0.99	ปานกลาง	4.42	0.73	มาก
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.38	0.89	ปานกลาง	4.38	0.76	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.41	0.90	ปานกลาง	4.36	0.73	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.38	0.88	ปานกลาง	4.42	0.72	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.39	0.91	ปานกลาง	4.43	0.72	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น	3.30	0.94	ปานกลาง	4.43	0.76	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.16	0.96	ปานกลาง	4.39	0.74	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.44	0.95	ปานกลาง	4.42	0.77	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.88	มาก	4.43	0.80	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.41	0.95	ปานกลาง	4.43	0.77	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.46	0.98	ปานกลาง	4.44	0.77	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.86	มาก	4.50	0.73	มาก
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.66	0.82	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.60	0.92	มาก	4.53	0.70	มากที่สุด

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.37	0.95	ปานกลาง	4.50	0.72	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.33	0.93	ปานกลาง	4.53	0.67	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	3.29	0.99	ปานกลาง	4.53	0.70	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	3.25	0.95	ปานกลาง	4.39	0.67	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	3.37	0.92	ปานกลาง	4.40	0.70	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.63	0.89	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.50	0.90	ปานกลาง	4.51	0.70	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	3.31	0.97	ปานกลาง	4.60	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.28	0.61	มาก	4.28	0.67	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.12	0.65	มาก	4.51	0.61	มากที่สุด
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.29	0.64	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.12	0.64	มาก	4.29	0.68	มาก
5. ให้โควตาทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.17	0.86	ปานกลาง	4.51	0.66	มากที่สุด
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.42	0.81	ปานกลาง	4.34	0.73	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.55	0.78	มาก	4.42	0.65	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.30	0.84	ปานกลาง	4.36	0.78	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.03	1.01	ปานกลาง	4.23	0.65	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.06	0.89	ปานกลาง	4.43	0.63	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.55	0.78	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.42	0.85	ปานกลาง	4.53	0.68	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	3.13	0.94	ปานกลาง	4.38	0.76	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.69	0.71	มาก	4.37	0.74	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.71	0.64	มาก	4.39	0.71	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.55	0.74	มาก	4.66	0.71	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.93	0.74	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	3.01	0.92	ปานกลาง	4.40	0.66	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.33	0.71	ปานกลาง	4.40	0.74	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.42	0.67	ปานกลาง	4.49	0.64	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.57	0.79	มาก	4.32	0.75	มาก
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.39	0.83	ปานกลาง	4.53	0.65	มากที่สุด
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.30	0.83	ปานกลาง	4.37	0.71	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.53	0.82	มาก	4.43	0.74	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล	3.58	0.73	มาก	4.50	0.73	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.50	0.94	ปานกลาง	4.38	0.77	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.36	0.78	ปานกลาง	4.36	0.67	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.32	0.78	ปานกลาง	4.37	0.66	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.38	0.77	ปานกลาง	4.58	0.63	มากที่สุด
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.42	0.76	ปานกลาง	4.62	0.63	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้อง ทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนา ท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.62	0.87	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะ ช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.46	0.79	ปานกลาง	4.48	0.66	มาก
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.23	0.72	ปานกลาง	4.52	0.62	มากที่สุด
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.26	0.80	ปานกลาง	4.55	0.58	มากที่สุด
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.23	0.82	ปานกลาง	4.52	0.60	มากที่สุด
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.39	0.79	ปานกลาง	4.43	0.63	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.56	0.70	มาก	4.32	0.66	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.39	0.75	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.15	0.82	ปานกลาง	4.37	0.69	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน(ต่อ)

ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	2.99	0.95	ปานกลาง	4.27	0.63	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.65	0.84	มาก	4.14	0.75	มาก
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมา ใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง	3.53	0.71	มาก	4.45	0.64	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.51	0.76	มาก	4.47	0.66	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนใน ท้องถิ่น โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่าง สม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.45	0.84	ปานกลาง	4.40	0.66	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดย สอดแทรกในกระบวนการเรียน การสอน	3.32	0.76	ปานกลาง	4.47	0.69	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไป ศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.41	0.73	ปานกลาง	4.48	0.60	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้ จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือ การพัฒนาท้องถิ่น	3.40	0.71	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลัง อำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ท้องถิ่น	3.76	0.76	มาก	4.47	0.70	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้ เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมไทย	3.39	0.76	ปานกลาง	4.51	0.72	มากที่สุด
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านการ อนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่ หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่าง สม่ำเสมอ	3.63	0.76	มาก	4.50	0.67	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้ นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.47	0.74	ปานกลาง	4.45	0.70	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถี ไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมา เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและ พัฒนาท้องถิ่น	3.20	0.86	ปานกลาง	4.39	0.64	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและ ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.24	0.79	ปานกลาง	4.35	0.66	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.50	0.79	ปานกลาง	4.47	0.67	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.29	0.79	ปานกลาง	4.37	0.65	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็น แหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.68	0.72	มาก	4.47	0.64	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการ ข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่าง กว้างขวาง	3.45	0.85	ปานกลาง	4.47	0.67	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.13	0.82	ปานกลาง	4.37	0.69	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.21	0.78	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.24	0.77	ปานกลาง	4.35	0.62	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.24	0.82	ปานกลาง	4.38	0.63	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.29	0.78	ปานกลาง	4.37	0.64	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.29	0.81	ปานกลาง	4.42	0.62	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.31	0.85	ปานกลาง	4.42	0.66	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.12	0.97	ปานกลาง	4.36	0.71	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.90	0.88	ปานกลาง	4.48	0.60	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.15	0.82	ปานกลาง	4.52	0.56	มากที่สุด
ด้านผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	4.04	0.66	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.88	0.70	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.44	0.88	ปานกลาง	4.53	0.69	มากที่สุด
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.83	0.77	มาก	4.59	0.65	มากที่สุด
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.61	0.86	มาก	4.53	0.59	มากที่สุด
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.78	0.73	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.89	0.81	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.85	0.77	มาก	4.64	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.26	0.93	ปานกลาง	4.36	0.74	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.78	0.73	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.69	0.71	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาคู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.67	0.67	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.48	0.76	ปานกลาง	4.57	0.59	มากที่สุด
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.58	0.75	มาก	4.47	0.64	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.43	0.78	ปานกลาง	4.55	0.64	มากที่สุด
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.46	0.84	ปานกลาง	4.48	0.70	มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสีเขียวของท้องถิ่น	3.39	0.87	ปานกลาง	4.58	0.66	มากที่สุด
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.24	0.87	ปานกลาง	4.55	0.62	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.52	0.77	มาก	4.40	0.71	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.81	มาก	4.56	0.62	มากที่สุด
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.47	0.68	ปานกลาง	4.58	0.65	มากที่สุด
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.52	0.66	มาก	4.55	0.66	มากที่สุด
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.61	0.79	มาก	4.60	0.61	มากที่สุด
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.70	0.74	มาก	4.64	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.60	0.76	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.43	0.78	ปานกลาง	4.59	0.58	มากที่สุด
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.44	0.85	ปานกลาง	4.54	0.67	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	3.42	0.86	ปานกลาง	4.63	0.57	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	3.19	1.01	ปานกลาง	4.35	0.78	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	3.27	0.92	ปานกลาง	4.47	0.70	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.62	0.85	มาก	4.60	0.63	มากที่สุด
14. พัฒนาคณากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.35	0.95	ปานกลาง	4.52	0.67	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	3.22	0.80	ปานกลาง	4.16	0.56	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.25	0.72	มาก	4.10	0.77	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.03	0.78	มาก	4.38	0.70	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.20	0.66	มาก	4.37	0.75	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.03	0.79	มาก	4.15	0.84	มาก
5. ให้โควตาทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.55	1.05	มาก	4.37	0.75	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.28	1.11	ปานกลาง	4.11	0.85	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.55	0.86	ปานกลาง	4.30	0.69	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	2.99	0.98	ปานกลาง	3.95	0.84	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.15	0.95	ปานกลาง	4.10	0.81	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.21	0.99	ปานกลาง	4.14	0.89	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ชี้ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.53	0.94	มาก	4.49	0.76	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.24	0.96	ปานกลาง	4.43	0.76	มาก
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	2.99	1.03	ปานกลาง	4.24	0.84	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.55	0.79	มาก	4.29	0.75	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.59	0.76	มาก	4.19	0.84	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.48	0.78	ปานกลาง	4.55	0.77	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.85	0.80	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.73	1.07	ปานกลาง	4.11	0.84	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.91	ปานกลาง	4.27	0.81	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.31	0.80	ปานกลาง	4.21	0.69	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.45	0.88	ปานกลาง	4.26	0.80	มาก
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.16	0.89	ปานกลาง	4.38	0.83	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.09	1.00	ปานกลาง	4.27	0.70	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.34	1.02	ปานกลาง	4.33	0.69	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล	3.62	0.87	มาก	4.43	0.78	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.39	1.01	ปานกลาง	4.40	0.76	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.30	0.99	ปานกลาง	4.32	0.67	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.05	1.01	ปานกลาง	4.24	0.77	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.19	0.94	ปานกลาง	4.53	0.59	มากที่สุด
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.02	0.96	ปานกลาง	4.43	0.71	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้อง ทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนา ท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.15	0.89	ปานกลาง	4.52	0.72	มากที่สุด
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะ ช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.26	0.97	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.10	0.94	ปานกลาง	4.31	0.73	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.04	0.95	ปานกลาง	4.31	0.73	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	2.99	0.95	ปานกลาง	4.23	0.74	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.30	0.91	ปานกลาง	4.21	0.77	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.61	0.83	มาก	4.27	0.70	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.18	0.81	ปานกลาง	4.17	0.76	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	2.88	0.94	ปานกลาง	4.20	0.84	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	2.72	1.04	ปานกลาง	4.08	0.79	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ	3.12	0.98	ปานกลาง	3.78	0.95	มาก
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.34	0.85	ปานกลาง	4.24	0.73	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.43	0.84	ปานกลาง	4.34	0.73	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่นโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.09	0.88	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.06	0.94	ปานกลาง	4.38	0.68	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.11	0.94	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.13	0.93	ปานกลาง	4.28	0.64	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.73	0.76	มาก	4.47	0.69	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้ เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมไทย	3.17	0.84	ปานกลาง	4.41	0.73	มาก
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านการ อนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่ หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่าง สม่ำเสมอ	3.43	0.85	ปานกลาง	4.39	0.69	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้ นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.20	0.82	ปานกลาง	4.20	0.72	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถี ไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมา เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและ พัฒนาท้องถิ่น	2.94	0.98	ปานกลาง	4.16	0.64	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและ ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.97	0.83	ปานกลาง	4.16	0.77	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.16	0.88	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.22	0.88	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็น แหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.43	0.89	ปานกลาง	4.20	0.82	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการ ข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่าง กว้างขวาง	2.86	1.01	ปานกลาง	4.04	0.92	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	2.54	0.95	ปานกลาง	4.32	0.60	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	2.96	0.94	ปานกลาง	4.34	0.59	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.16	1.00	ปานกลาง	4.22	0.75	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	2.93	0.95	ปานกลาง	4.12	0.73	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.01	0.95	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.15	0.94	ปานกลาง	4.30	0.79	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.00	0.95	ปานกลาง	4.23	0.75	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	2.82	1.04	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.55	0.90	ปานกลาง	4.23	0.68	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	2.74	0.91	ปานกลาง	4.30	0.72	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.96	0.75	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.72	0.84	มาก	4.46	0.74	มาก
3. แสวงหากันดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.32	0.90	ปานกลาง	4.48	0.80	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.82	0.79	มาก	4.50	0.73	มาก
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.51	0.84	มาก	4.36	0.78	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.64	0.81	มาก	4.43	0.79	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.82	0.76	มาก	4.43	0.81	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.66	0.82	มาก	4.49	0.70	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	2.84	0.98	ปานกลาง	4.17	0.84	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.52	0.75	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.33	0.77	ปานกลาง	4.48	0.69	มาก
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.40	0.85	ปานกลาง	4.52	0.72	มากที่สุด
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.92	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.87	ปานกลาง	4.34	0.67	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.22	1.00	ปานกลาง	4.39	0.71	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.28	0.95	ปานกลาง	4.36	0.71	มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น	3.18	0.98	ปานกลาง	4.44	0.70	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	2.67	0.99	ปานกลาง	4.42	0.55	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.31	0.85	ปานกลาง	4.35	0.82	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.92	ปานกลาง	4.49	0.68	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.20	0.76	ปานกลาง	4.46	0.68	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.36	0.84	ปานกลาง	4.45	0.74	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.88	มาก	4.51	0.72	มากที่สุด
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.51	0.95	มาก	4.59	0.60	มากที่สุด
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.51	0.86	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.18	0.86	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.03	0.94	ปานกลาง	4.60	0.60	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	2.98	0.94	ปานกลาง	4.67	0.57	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	2.82	0.93	ปานกลาง	4.19	0.71	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	2.72	0.93	ปานกลาง	4.21	0.74	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.18	0.86	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.07	0.82	ปานกลาง	4.51	0.61	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	2.67	0.92	ปานกลาง	4.57	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.20	0.76	มาก	4.08	0.88	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.11	0.68	มาก	4.43	0.73	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.23	0.67	มาก	4.39	0.80	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.13	0.78	มาก	4.20	0.80	มาก
5. ให้โควต้า ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.64	1.03	มาก	4.34	0.80	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.41	0.97	ปานกลาง	4.29	0.72	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.68	0.90	มาก	4.26	0.84	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.10	1.07	ปานกลาง	3.96	0.92	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.31	1.00	ปานกลาง	4.21	0.84	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปทำงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.57	0.92	มาก	4.24	0.82	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.71	0.89	มาก	4.28	0.81	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.33	1.00	ปานกลาง	4.40	0.69	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	3.07	1.07	ปานกลาง	4.30	0.84	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.73	0.80	มาก	4.41	0.72	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.76	0.79	มาก	4.27	0.79	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.71	0.91	มาก	4.60	0.72	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.94	0.86	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.97	1.16	ปานกลาง	4.33	0.74	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.94	ปานกลาง	4.51	0.68	มากที่สุด
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.51	0.86	มาก	4.41	0.60	มาก
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.72	0.86	มาก	4.26	0.75	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.41	0.98	ปานกลาง	4.34	0.71	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.38	0.99	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.66	0.92	มาก	4.41	0.64	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล	3.73	0.90	มาก	4.43	0.63	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.64	1.11	มาก	4.38	0.72	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.53	1.03	มาก	4.40	0.70	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.24	1.11	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.35	0.96	ปานกลาง	4.61	0.57	มากที่สุด
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.13	1.13	ปานกลาง	4.40	0.68	มาก
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.59	0.98	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะ ช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.64	0.88	มาก	4.48	0.64	มาก
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.38	0.98	ปานกลาง	4.44	0.66	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.44	1.03	ปานกลาง	4.46	0.63	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นโดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.28	1.11	ปานกลาง	4.48	0.66	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.64	0.99	มาก	4.37	0.65	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.74	0.89	มาก	4.39	0.69	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.46	0.98	ปานกลาง	4.39	0.64	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.16	1.04	ปานกลาง	4.45	0.63	มาก
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	3.09	1.13	ปานกลาง	4.32	0.70	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.37	0.98	ปานกลาง	4.18	0.77	มาก
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมา ใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง	3.38	1.00	ปานกลาง	4.39	0.72	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.54	0.99	มาก	4.47	0.62	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนใน ท้องถิ่นโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่าง สม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.33	1.03	ปานกลาง	4.48	0.65	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดย สอดแทรกในกระบวนการเรียน การสอน	3.18	1.08	ปานกลาง	4.49	0.63	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไป ศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.42	1.06	ปานกลาง	4.52	0.61	มากที่สุด
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้ จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือ การพัฒนาท้องถิ่น	3.41	1.07	ปานกลาง	4.47	0.56	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลัง อำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ท้องถิ่น	3.85	0.88	มาก	4.39	0.67	มาก
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้ เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตาม วัฒนธรรมไทย	3.51	0.99	มาก	4.40	0.68	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านกรอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.64	0.95	มาก	4.38	0.72	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.49	0.93	ปานกลาง	4.38	0.62	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.46	1.03	ปานกลาง	4.38	0.67	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.41	1.00	ปานกลาง	4.30	0.74	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.56	0.87	มาก	4.24	0.65	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.51	0.91	มาก	4.41	0.62	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.73	0.94	มาก	4.37	0.68	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง	3.41	1.09	ปานกลาง	4.37	0.80	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.03	1.02	ปานกลาง	4.44	0.66	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.22	1.02	ปานกลาง	4.52	0.58	มากที่สุด
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.43	1.00	ปานกลาง	4.37	0.64	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.22	0.97	ปานกลาง	4.27	0.68	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.35	1.02	ปานกลาง	4.34	0.66	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.48	1.02	ปานกลาง	4.39	0.68	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.36	1.04	ปานกลาง	4.32	0.67	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.29	1.10	ปานกลาง	4.41	0.62	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรม ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมที่ควร เสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.07	1.08	ปานกลาง	4.39	0.67	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.21	0.98	ปานกลาง	4.47	0.54	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	4.03	0.71	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.91	0.87	มาก	4.59	0.62	มากที่สุด
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.53	0.95	มาก	4.53	0.69	มากที่สุด
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.93	0.83	มาก	4.58	0.69	มากที่สุด
5. ร่วมมือกับ โรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.68	0.96	มาก	4.44	0.70	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.75	0.81	มาก	4.53	0.66	มากที่สุด
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.95	0.81	มาก	4.51	0.68	มากที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.84	0.77	มาก	4.65	0.56	มากที่สุด
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.30	1.01	ปานกลาง	4.49	0.63	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.78	0.85	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.63	0.79	มาก	4.68	0.51	มากที่สุด
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาคู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.62	0.83	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.54	1.01	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.54	0.90	มาก	4.43	0.67	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.50	1.00	ปานกลาง	4.40	0.67	มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.49	0.96	ปานกลาง	4.45	0.61	มาก
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น	3.60	0.95	มาก	4.49	0.70	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.33	1.01	ปานกลาง	4.41	0.68	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.51	0.86	มาก	4.41	0.68	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.84	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.53	0.84	มาก	4.52	0.64	มากที่สุด
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.64	0.87	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.83	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนบน (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.73	0.90	มาก	4.54	0.74	มากที่สุด
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.74	0.94	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.54	0.97	มาก	4.57	0.61	มากที่สุด
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนและควบคุมงานในความรับผิดชอบ	3.47	1.00	ปานกลาง	4.66	0.50	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน	3.50	0.97	ปานกลาง	4.64	0.54	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น	3.34	1.00	ปานกลาง	4.40	0.78	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการและพัฒนาคณาจารย์	3.31	1.08	ปานกลาง	4.49	0.72	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.53	0.93	มาก	4.60	0.68	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.32	1.08	ปานกลาง	4.58	0.65	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	3.15	1.02	ปานกลาง	4.60	0.65	มากที่สุด

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.16	0.68	มาก	4.02	0.77	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.08	0.72	มาก	4.39	0.70	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.19	0.67	มาก	4.41	0.77	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	3.99	0.79	มาก	3.94	0.79	มาก
5. ให้โควต้า ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.59	0.86	มาก	4.38	0.70	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.36	0.98	ปานกลาง	4.21	0.81	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.64	0.92	มาก	4.43	0.75	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.03	0.98	ปานกลาง	4.13	0.84	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.24	1.00	ปานกลาง	4.24	0.76	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.47	0.91	ปานกลาง	4.30	0.72	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.56	0.86	มาก	4.43	0.47	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.37	0.98	ปานกลาง	4.40	0.75	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	2.89	0.98	ปานกลาง	4.19	0.81	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.57	0.85	มาก	4.26	0.76	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.64	0.78	มาก	4.22	0.77	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.66	0.87	มาก	4.51	0.80	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.76	0.84	มาก	4.48	0.80	มาก
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.80	1.03	ปานกลาง	4.15	0.86	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.20	0.89	ปานกลาง	4.31	0.83	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.19	0.81	ปานกลาง	4.33	0.65	มาก
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.59	0.78	มาก	4.25	0.82	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.37	0.87	ปานกลาง	4.35	0.82	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.27	0.92	ปานกลาง	4.19	0.80	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.43	0.91	ปานกลาง	4.35	0.79	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล	3.64	0.92	มาก	4.43	0.70	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.30	0.99	ปานกลาง	4.29	0.79	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.35	0.96	ปานกลาง	4.28	0.71	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.12	0.99	ปานกลาง	4.27	0.80	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.22	1.04	ปานกลาง	4.49	0.64	มาก
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	2.99	1.11	ปานกลาง	4.50	0.59	มาก
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.39	1.01	ปานกลาง	4.53	0.61	มากที่สุด
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.56	0.77	มาก	4.46	0.61	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.30	0.87	ปานกลาง	4.42	0.65	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.26	0.86	ปานกลาง	4.42	0.64	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.29	0.86	ปานกลาง	4.41	0.64	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.47	0.89	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.64	0.81	มาก	4.32	0.80	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.36	0.81	ปานกลาง	4.20	0.81	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.29	0.93	ปานกลาง	4.24	0.82	มาก
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	2.99	1.01	ปานกลาง	4.14	0.74	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.12	0.98	ปานกลาง	3.89	0.87	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.31	0.91	ปานกลาง	4.29	0.78	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.32	0.90	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่น โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.20	0.97	ปานกลาง	4.32	0.75	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.12	1.01	ปานกลาง	4.41	0.62	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.36	0.94	ปานกลาง	4.34	0.68	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.31	1.03	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.92	0.70	มาก	4.39	0.27	มาก
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย	3.53	0.81	มาก	4.34	0.78	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านกรอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.58	0.89	มาก	4.33	0.75	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.46	0.84	ปานกลาง	4.25	0.74	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.26	0.91	ปานกลาง	4.20	0.73	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.35	0.89	ปานกลาง	4.24	0.78	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.55	0.84	มาก	4.26	0.70	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.30	0.85	ปานกลาง	4.34	0.70	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.74	0.82	มาก	4.32	0.75	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง	3.59	0.89	มาก	4.33	0.79	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	2.97	0.98	ปานกลาง	4.47	0.63	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.14	1.04	ปานกลาง	4.46	0.66	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.24	0.93	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.11	0.89	ปานกลาง	4.12	0.70	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.18	0.94	ปานกลาง	4.26	0.66	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.24	0.80	ปานกลาง	4.24	0.74	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.12	0.87	ปานกลาง	4.29	0.74	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.01	0.92	ปานกลาง	4.26	0.73	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.93	1.05	ปานกลาง	4.29	0.69	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	2.97	1.08	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.99	0.71	มาก	4.47	0.77	มาก
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.91	0.78	มาก	4.48	0.78	มาก
3. แสวงหากันดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.48	0.89	ปานกลาง	4.48	0.72	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.79	0.81	มาก	4.51	0.75	มากที่สุด
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.51	0.88	มาก	4.28	0.75	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.64	0.79	มาก	4.39	0.79	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.80	0.83	มาก	4.39	0.82	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.80	0.89	มาก	4.50	0.69	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.17	1.02	ปานกลาง	4.26	0.71	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.61	0.89	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.49	0.85	ปานกลาง	4.51	0.66	มากที่สุด
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.48	0.92	ปานกลาง	4.56	0.66	มากที่สุด
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.39	0.92	ปานกลาง	4.43	0.70	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.47	0.88	ปานกลาง	4.34	0.69	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.40	0.88	ปานกลาง	4.34	0.74	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.43	0.82	ปานกลาง	4.33	0.70	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสีเขียวของท้องถิ่น	3.39	0.92	ปานกลาง	4.37	0.78	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.01	1.10	ปานกลาง	4.37	0.68	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.43	0.87	ปานกลาง	4.34	0.75	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.49	0.91	ปานกลาง	4.38	0.78	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.28	0.88	ปานกลาง	4.41	0.72	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.35	0.92	ปานกลาง	4.41	0.76	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.54	0.88	มาก	4.44	0.71	มาก
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.61	0.84	มาก	4.43	0.70	มาก
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.52	0.90	มาก	4.38	0.71	มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.29	1.03	ปานกลาง	4.46	0.64	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.12	0.90	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	3.17	0.94	ปานกลาง	4.53	0.66	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	3.13	0.96	ปานกลาง	4.38	0.71	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	3.19	0.97	ปานกลาง	4.39	0.67	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.59	0.93	มาก	4.57	0.62	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.22	1.04	ปานกลาง	4.49	0.64	มาก
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	2.97	1.00	ปานกลาง	4.61	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.12	0.74	มาก	4.19	0.81	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	3.97	0.73	มาก	4.46	0.74	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.06	0.76	มาก	4.49	0.71	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	3.94	0.82	มาก	4.17	0.83	มาก
5. ให้โควต้า ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.35	0.96	ปานกลาง	4.31	0.85	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.26	0.90	ปานกลาง	4.21	0.78	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.56	0.83	มาก	4.39	0.72	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.11	0.97	ปานกลาง	4.06	0.88	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.21	1.02	ปานกลาง	4.18	0.79	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปทำงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.30	0.98	ปานกลาง	4.35	0.69	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.48	0.85	ปานกลาง	4.42	0.69	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.26	0.91	ปานกลาง	4.39	0.66	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	2.99	0.91	ปานกลาง	4.23	0.76	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.51	0.87	มาก	4.43	0.69	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.64	0.83	มาก	4.28	0.80	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.44	0.88	ปานกลาง	4.51	0.72	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.74	0.82	มาก	4.48	0.71	มาก
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.87	0.92	ปานกลาง	4.22	0.71	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.35	0.89	ปานกลาง	4.37	0.76	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.42	0.84	ปานกลาง	4.35	0.66	มาก
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.60	0.85	มาก	4.34	0.77	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.40	0.95	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.34	0.88	ปานกลาง	4.30	0.79	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.62	0.92	มาก	4.43	0.73	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล	3.51	0.86	มาก	4.38	0.73	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.38	1.00	ปานกลาง	4.38	0.72	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.42	0.91	ปานกลาง	4.38	0.72	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.13	0.97	ปานกลาง	4.37	0.71	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.26	0.88	ปานกลาง	4.49	0.69	มาก
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.21	0.96	ปานกลาง	4.40	0.66	มาก
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.36	0.97	ปานกลาง	4.54	0.56	มากที่สุด
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.29	0.82	ปานกลาง	4.47	0.68	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.35	0.84	ปานกลาง	4.53	0.66	มากที่สุด
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.38	0.85	ปานกลาง	4.47	0.68	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.19	0.83	ปานกลาง	4.42	0.67	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.39	0.87	ปานกลาง	4.42	0.69	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.62	0.82	มาก	4.42	0.70	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.33	0.87	ปานกลาง	4.37	0.71	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.06	0.90	ปานกลาง	4.29	0.75	มาก
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	2.90	0.98	ปานกลาง	4.29	0.71	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.28	0.97	ปานกลาง	4.13	0.80	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.35	0.82	ปานกลาง	4.42	0.64	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.35	0.87	ปานกลาง	4.38	0.71	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่น โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.15	0.96	ปานกลาง	4.39	0.70	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.13	0.96	ปานกลาง	4.46	0.64	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.32	0.92	ปานกลาง	4.44	0.61	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.25	0.92	ปานกลาง	4.42	0.67	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.63	0.93	มาก	4.40	0.71	มาก
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย	3.25	0.91	ปานกลาง	4.36	0.73	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียง

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านกรอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.45	0.93	ปานกลาง	4.42	0.72	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.23	0.94	ปานกลาง	4.36	0.72	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.07	0.92	ปานกลาง	4.30	0.72	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.12	0.94	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.36	0.93	ปานกลาง	4.38	0.65	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.23	0.94	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.43	0.96	ปานกลาง	4.34	0.77	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง	3.03	0.92	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	2.86	0.99	ปานกลาง	4.28	0.78	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.18	0.92	ปานกลาง	4.42	0.68	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอด						
1. เทคโนโลยี เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.23	0.89	ปานกลาง	4.20	0.72	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.06	0.86	ปานกลาง	4.19	0.75	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.15	0.86	ปานกลาง	4.29	0.73	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.15	0.93	ปานกลาง	4.29	0.73	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.12	0.88	ปานกลาง	4.32	0.74	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.04	1.01	ปานกลาง	4.36	0.71	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.86	0.99	ปานกลาง	4.36	0.66	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.14	0.97	ปานกลาง	4.31	0.79	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.79	0.80	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.70	0.76	มาก	4.48	0.70	มาก
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.35	0.85	ปานกลาง	4.49	0.67	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.61	0.87	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.47	0.85	ปานกลาง	4.46	0.70	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.62	0.81	มาก	4.50	0.73	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.72	0.85	มาก	4.48	0.75	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.65	0.88	มาก	4.57	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.11	0.93	ปานกลาง	4.42	0.71	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.42	0.84	ปานกลาง	4.48	0.70	มาก
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.36	0.80	ปานกลาง	4.52	0.66	มากที่สุด
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.42	0.84	ปานกลาง	4.50	0.74	มาก
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.29	0.86	ปานกลาง	4.44	0.71	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.33	0.92	ปานกลาง	4.42	0.70	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.32	0.91	ปานกลาง	4.46	0.72	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.22	0.92	ปานกลาง	4.44	0.74	มาก

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสีเขียวของท้องถิ่น	3.21	0.99	ปานกลาง	4.46	0.71	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.03	1.00	ปานกลาง	4.52	0.64	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.33	0.87	ปานกลาง	4.39	0.76	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.86	มาก	4.49	0.67	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.24	0.91	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.30	0.94	ปานกลาง	4.51	0.71	มากที่สุด
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.95	ปานกลาง	4.51	0.65	มากที่สุด
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.33	0.99	ปานกลาง	4.55	0.61	มากที่สุด
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.44	0.83	ปานกลาง	4.51	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.23	0.94	ปานกลาง	4.47	0.68	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงาน ในความ รับผิดชอบ	3.27	1.03	ปานกลาง	4.60	0.57	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	3.25	1.02	ปานกลาง	4.56	0.65	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	3.14	1.02	ปานกลาง	4.32	0.76	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	3.14	0.99	ปานกลาง	4.38	0.72	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.42	0.95	ปานกลาง	4.51	0.69	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.99	ปานกลาง	4.55	0.66	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	3.05	1.05	ปานกลาง	4.49	0.75	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.16	0.71	มาก	4.16	0.81	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.17	0.64	มาก	4.38	0.72	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.25	0.69	มาก	4.58	0.58	มากที่สุด
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.16	0.79	มาก	4.30	0.74	มาก
5. ให้โควต้า ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.59	0.96	มาก	4.30	0.79	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.39	0.97	ปานกลาง	4.22	0.71	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.63	0.78	มาก	4.26	0.81	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.05	1.03	ปานกลาง	3.99	0.83	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.13	0.91	ปานกลาง	4.16	0.78	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปทำงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.50	0.86	ปานกลาง	4.24	0.82	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.65	0.85	มาก	4.36	0.73	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.41	0.93	ปานกลาง	4.35	0.69	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	2.96	1.03	ปานกลาง	4.11	0.71	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.67	0.82	มาก	4.17	0.75	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.67	0.76	มาก	4.19	0.76	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.71	0.83	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.87	0.82	มาก	4.42	0.73	มาก
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.89	1.16	ปานกลาง	4.00	0.77	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.40	0.89	ปานกลาง	4.23	0.70	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.31	0.79	ปานกลาง	4.24	0.63	มาก
ด้านการวิจัย			ปานกลาง	4.32	0.76	มาก
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.47	0.91				

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.52	0.86	มาก	4.34	0.76	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.21	0.94	ปานกลาง	4.27	0.72	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.44	0.91	ปานกลาง	4.30	0.70	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล	3.52	0.88	มาก	4.33	0.72	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.32	1.02	ปานกลาง	4.18	0.76	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.27	0.91	ปานกลาง	4.18	0.77	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.13	1.03	ปานกลาง	4.24	0.78	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.31	0.97	ปานกลาง	4.35	0.76	มาก
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	2.96	1.11	ปานกลาง	4.26	0.79	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.22	0.99	ปานกลาง	4.30	0.78	มาก
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.34	0.91	ปานกลาง	4.29	0.68	มาก
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.35	1.00	ปานกลาง	4.40	0.65	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.33	0.91	ปานกลาง	4.31	0.71	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม	3.26	0.91	ปานกลาง	4.37	0.67	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.55	0.76	มาก	4.26	0.73	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวางจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.65	0.79	มาก	4.27	0.71	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.42	0.80	ปานกลาง	4.17	0.65	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและองค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้	3.16	0.98	ปานกลาง	4.13	0.71	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	3.02	1.00	ปานกลาง	4.13	0.69	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ	3.39	1.03	ปานกลาง	3.99	0.77	มาก
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.35	0.87	ปานกลาง	4.27	0.69	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.40	0.92	ปานกลาง	4.23	0.74	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่นโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.26	1.00	ปานกลาง	4.28	0.72	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.08	0.94	ปานกลาง	4.33	0.66	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.33	0.94	ปานกลาง	4.42	0.61	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.23	0.92	ปานกลาง	4.43	0.63	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.55	0.83	มาก	4.26	0.73	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทย	3.37	0.88	ปานกลาง	4.33	0.72	มาก
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านกรอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.38	0.85	ปานกลาง	4.21	0.78	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.35	0.76	ปานกลาง	4.19	0.68	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.16	0.82	ปานกลาง	4.16	0.81	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.21	0.83	ปานกลาง	4.14	0.78	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.40	0.84	ปานกลาง	4.11	0.71	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.18	0.85	ปานกลาง	4.09	0.76	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.61	0.87	มาก	4.13	0.73	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง	3.36	1.02	ปานกลาง	4.18	0.77	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	2.84	0.89	ปานกลาง	4.18	0.71	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.13	0.94	ปานกลาง	4.15	0.69	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.31	0.96	ปานกลาง	4.13	0.79	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.14	0.95	ปานกลาง	4.09	0.83	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.16	1.01	ปานกลาง	4.26	0.73	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.30	1.00	ปานกลาง	4.18	0.78	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.22	1.02	ปานกลาง	4.22	0.76	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.02	1.01	ปานกลาง	4.20	0.72	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.83	0.97	ปานกลาง	4.20	0.80	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.92	0.99	มาก	4.17	0.83	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.89	0.77	มาก	4.45	0.77	มาก
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.81	0.80	มาก	4.40	0.75	มาก
3. แสวงหากงทุน คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.43	0.96	ปานกลาง	4.38	0.80	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.86	0.78	มาก	4.49	0.75	มาก
5. ร่วมมือกับ โรงเรียนและชุมชนท้องถิ่น ในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.53	0.85	มาก	4.24	0.89	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.71	0.76	มาก	4.42	0.75	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.79	0.84	มาก	4.40	0.79	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.78	0.88	มาก	4.51	0.76	มากที่สุด
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.05	0.98	ปานกลาง	4.23	0.81	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.68	0.87	มาก	4.51	0.72	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.52	0.93	มาก	4.54	0.62	มากที่สุด
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาคู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.41	0.88	ปานกลาง	4.44	0.74	มาก
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.35	0.89	ปานกลาง	4.38	0.69	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.48	0.87	ปานกลาง	4.33	0.69	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.44	0.81	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.48	0.75	ปานกลาง	4.30	0.71	มาก
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น	3.47	0.89	ปานกลาง	4.34	0.74	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	2.99	0.87	ปานกลาง	4.25	0.70	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.40	0.96	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.62	0.84	มาก	4.33	0.85	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.43	0.84	ปานกลาง	4.30	0.80	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.49	0.89	ปานกลาง	4.39	0.83	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.92	มาก	4.47	0.74	มาก

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.73	0.82	มาก	4.54	0.76	มากที่สุด
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.65	0.89	มาก	4.42	0.68	มาก
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.30	0.91	ปานกลาง	4.42	0.73	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนและควบคุมงานในความรับผิดชอบ	3.19	0.88	ปานกลาง	4.45	0.76	มาก
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน	3.19	0.91	ปานกลาง	4.48	0.69	มาก
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น	3.03	0.93	ปานกลาง	4.23	0.75	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการและพัฒนาคณาจารย์	3.01	1.03	ปานกลาง	4.32	0.74	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.46	0.90	ปานกลาง	4.52	0.77	มากที่สุด
14. พัฒนาคณากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.35	0.96	ปานกลาง	4.44	0.74	มาก
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	3.06	1.04	ปานกลาง	4.44	0.68	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา	4.09	0.76	มาก	3.96	0.82	มาก
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด						
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.18	0.74	มาก	4.27	0.74	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.21	0.70	มาก	4.25	0.80	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.06	0.72	มาก	3.94	0.77	มาก
5. ให้โควต้า ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.37	0.91	ปานกลาง	4.17	0.79	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.49	0.99	ปานกลาง	4.06	0.79	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.80	0.73	มาก	4.16	0.80	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.14	1.01	ปานกลาง	3.83	0.84	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.34	0.93	ปานกลาง	3.99	0.84	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.38	0.94	ปานกลาง	4.02	0.81	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.61	0.87	มาก	4.19	0.78	มาก
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.39	0.98	ปานกลาง	4.18	0.87	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	3.04	1.13	ปานกลาง	3.99	0.90	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.73	0.81	มาก	4.20	0.80	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.65	0.79	มาก	4.07	0.81	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.69	0.87	มาก	4.42	0.75	มาก
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.85	0.79	มาก	4.34	0.75	มาก
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.85	1.12	ปานกลาง	3.87	0.90	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.36	0.85	ปานกลาง	4.16	0.83	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.37	0.39	ปานกลาง	4.16	0.79	มาก
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.66	0.74	มาก	4.14	0.84	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.50	0.87	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.36	0.98	ปานกลาง	4.16	0.77	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.52	0.90	มาก	4.22	0.74	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นและมีเหตุผล	3.63	0.85	มาก	4.27	0.75	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.42	1.11	ปานกลาง	4.12	0.75	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.34	0.90	ปานกลาง	4.14	0.75	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.24	0.98	ปานกลาง	4.09	0.75	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.33	0.92	ปานกลาง	4.34	0.74	มาก
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาที่อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.18	0.97	ปานกลาง	4.42	0.74	มาก
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้องทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.34	0.92	ปานกลาง	4.27	0.80	มาก
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.52	0.81	มาก	4.15	0.86	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.36	0.79	ปานกลาง	4.23	0.76	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.36	0.89	ปานกลาง	4.23	0.74	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	3.24	0.92	ปานกลาง	4.21	0.80	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.58	0.80	มาก	4.19	0.79	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.78	0.71	มาก	4.17	0.75	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.53	0.78	มาก	4.11	0.73	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	3.12	0.79	ปานกลาง	4.06	0.70	มาก
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนา วิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	3.06	1.01	ปานกลาง	4.08	0.68	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาใน เขตพื้นที่บริการ	3.33	0.91	ปานกลาง	3.93	0.81	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.54	0.82	มาก	4.16	0.79	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.53	0.88	มาก	4.19	0.77	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษา เผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่น โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้าย ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.15	0.96	ปานกลาง	4.19	0.76	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.32	0.86	ปานกลาง	4.28	0.74	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.39	0.94	ปานกลาง	4.30	0.69	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.35	0.93	ปานกลาง	4.26	0.69	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.98	0.72	มาก	4.30	0.71	มาก
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย	3.63	0.87	มาก	4.27	0.78	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านกรอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่างสม่ำเสมอ	3.60	0.86	มาก	4.23	0.76	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.51	0.85	มาก	4.17	0.74	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถีไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.32	0.99	ปานกลาง	4.16	0.73	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	3.29	0.87	ปานกลาง	4.07	0.74	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.85	มาก	4.19	0.68	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.49	0.90	ปานกลาง	4.13	0.74	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.63	0.88	มาก	4.11	0.77	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง	3.32	1.00	ปานกลาง	4.10	0.79	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.07	0.97	ปานกลาง	4.19	0.71	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.19	0.97	ปานกลาง	4.19	0.73	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.36	0.97	ปานกลาง	4.01	0.75	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	3.17	0.96	ปานกลาง	4.04	0.73	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.24	1.01	ปานกลาง	4.03	0.80	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.28	0.88	ปานกลาง	4.03	0.80	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.18	0.98	ปานกลาง	4.11	0.71	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.02	1.06	ปานกลาง	4.01	0.73	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.94	1.04	ปานกลาง	4.02	0.71	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.06	1.01	ปานกลาง	4.05	0.81	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.98	0.79	มาก	4.34	0.77	มาก
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.88	0.78	มาก	4.40	0.71	มาก
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.51	1.00	มาก	4.40	0.74	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.82	0.86	มาก	4.39	0.76	มาก
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.69	0.78	มาก	4.24	0.80	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.72	0.81	มาก	4.38	0.79	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.81	0.79	มาก	4.42	0.74	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.85	0.89	มาก	4.37	0.75	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.25	0.99	ปานกลาง	4.16	0.72	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.74	0.77	มาก	4.42	0.68	มาก
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.65	0.87	มาก	4.36	0.73	มาก
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.51	0.97	มาก	4.41	0.74	มาก
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.92	ปานกลาง	4.29	0.79	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.42	0.87	ปานกลาง	4.29	0.79	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.45	0.87	ปานกลาง	4.32	0.72	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.41	0.96	ปานกลาง	4.25	0.79	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสีเขียวของท้องถิ่น	3.38	0.89	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	3.14	1.02	ปานกลาง	4.27	0.79	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.36	0.95	ปานกลาง	4.17	0.78	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.58	0.76	มาก	4.33	0.73	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะ ศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.26	0.89	ปานกลาง	4.28	0.70	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.31	0.85	ปานกลาง	4.26	0.80	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.90	มาก	4.38	0.73	มาก
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.50	0.87	ปานกลาง	4.39	0.65	มาก
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.36	0.94	ปานกลาง	4.40	0.68	มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.23	0.89	ปานกลาง	4.33	0.78	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.11	0.93	ปานกลาง	4.28	0.83	มาก
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	3.16	0.99	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	3.36	0.98	ปานกลาง	4.05	0.77	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	3.13	0.97	ปานกลาง	4.09	0.75	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.53	1.01	มาก	4.31	0.80	มาก
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.15	0.99	ปานกลาง	4.29	0.74	มาก
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	2.97	1.02	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน
กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดการศึกษา						
1. เน้นการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด	4.17	0.71	มาก	4.09	0.81	มาก
2. คนท้องถิ่นต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.10	0.71	มาก	4.40	0.70	มาก
3. ให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.18	0.71	มาก	4.44	0.73	มาก
4. เพิ่มการรับนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา	4.07	0.76	มาก	4.13	0.81	มาก
5. ให้โควต้าทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้	3.55	0.96	มาก	4.33	0.77	มาก
6. เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา	3.37	0.96	ปานกลาง	4.20	0.78	มาก
7. บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.63	0.86	มาก	4.31	0.77	มาก
8. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการ	3.11	0.99	ปานกลาง	4.05	0.86	มาก
9. ส่งเสริมให้เชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรพิเศษหรือเป็นที่ปรึกษาโปรแกรมวิชา	3.21	0.99	ปานกลาง	4.17	0.79	มาก
10. สนับสนุนการพานักศึกษาไปดูงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชุมชนท้องถิ่น	3.36	0.95	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก
11. เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.60	0.88	มาก	4.39	0.74	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
12. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษา	3.24	0.96	ปานกลาง	4.43	0.76	มาก
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่	2.99	1.03	ปานกลาง	4.24	0.84	มาก
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.55	0.79	มาก	4.29	0.75	มาก
15. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา	3.59	0.76	มาก	4.19	0.84	มาก
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้	3.48	0.78	ปานกลาง	4.55	0.77	มากที่สุด
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา	3.85	0.80	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)	2.73	1.07	ปานกลาง	4.11	0.84	มาก
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.91	ปานกลาง	4.27	0.81	มาก
20. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ	3.31	0.80	ปานกลาง	4.21	0.69	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการวิจัย						
1. เชื่อว่าความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการขึ้นอยู่กับการวิจัยของอาจารย์	3.45	0.88	ปานกลาง	4.26	0.80	มาก
2. มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยโดยจัดสรรรายได้ของสถาบันและหาแหล่งทุนจากภายนอก	3.16	0.89	ปานกลาง	4.38	0.83	มาก
3. เน้นการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	3.09	1.00	ปานกลาง	4.27	0.70	มาก
4. การวิจัยจะนำไปสู่การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.34	1.02	ปานกลาง	4.33	0.69	มาก
5. การทำวิจัยของนักศึกษาทำให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมีเหตุผล	3.62	0.87	มาก	4.43	0.78	มาก
6. กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทุกหลักสูตรต้องมีการทำวิจัยก่อนจบการศึกษา	3.39	1.01	ปานกลาง	4.40	0.76	มาก
7. ส่งเสริมให้อาจารย์บูรณาการการวิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน	3.30	0.99	ปานกลาง	4.32	0.67	มาก
8. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียนโดยมีนักศึกษาเป็นทีมวิจัย	3.05	1.01	ปานกลาง	4.24	0.77	มาก
9. เน้นให้ทำงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และ/หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง	3.19	0.94	ปานกลาง	4.53	0.59	มากที่สุด
10. กำหนดภาระงานด้านการวิจัยและช่วงเวลาให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยไว้ชัดเจน	3.02	0.96	ปานกลาง	4.43	0.71	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. กำหนดให้หลักสูตรบัณฑิตศึกษาต้อง ทำวิจัยที่เชื่อมโยงกับการพัฒนา ท้องถิ่นหรืองานที่ทำอยู่	3.15	0.89	ปานกลาง	4.52	0.72	มากที่สุด
12. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะ ช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	3.26	0.97	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก
13. ส่งเสริมให้อาจารย์ร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นศึกษาวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	3.10	0.94	ปานกลาง	4.31	0.73	มาก
14. สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเพื่อ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน	3.04	0.95	ปานกลาง	4.31	0.73	มาก
15. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยแบบมี ส่วนร่วม	2.99	0.95	ปานกลาง	4.23	0.74	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน						
1. การบริการวิชาการมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชน	3.30	0.91	ปานกลาง	4.21	0.77	มาก
2. เชื่อว่าการให้บริการวิชาการอย่าง กว้างขวางจะเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	3.61	0.83	มาก	4.27	0.70	มาก
3. สถาบันจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนา ทักษะทางวิชาการและวิชาชีพแก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	3.18	0.81	ปานกลาง	4.17	0.76	มาก
4. จัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนและ องค์กรชุมชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้	2.88	0.94	ปานกลาง	4.20	0.84	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิชาการต่างๆ ในลักษณะการให้การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาทางไกล โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ	2.72	1.04	ปานกลาง	4.08	0.79	มาก
6. จัดตั้งวิทยาเขต ศูนย์การศึกษาในเขตพื้นที่บริการ	3.12	0.98	ปานกลาง	3.78	0.95	มาก
7. การนำทรัพยากรของชุมชนท้องถิ่นมาใช้ร่วมในการให้บริการวิชาการจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง	3.34	0.85	ปานกลาง	4.24	0.73	มาก
8. การเผยแพร่ความรู้ ความคิดสู่ท้องถิ่น จะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	3.43	0.84	ปานกลาง	4.34	0.73	มาก
9. สนับสนุนอาจารย์และนักศึกษาเผยแพร่ความรู้ความคิดสู่คนในท้องถิ่นโดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ฯลฯ	3.09	0.88	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก
10. สนับสนุนให้อาจารย์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้นักศึกษาเรียนรู้โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน	3.06	0.94	ปานกลาง	4.38	0.68	มาก
11. สนับสนุนให้อาจารย์พานักศึกษาไปศึกษาดูงานภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.11	0.94	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
12. ส่งเสริมให้อาจารย์นำผลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ / หรือการพัฒนาท้องถิ่น	3.13	0.93	ปานกลาง	4.28	0.64	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
1. ศิลปวัฒนธรรมไทยมีคุณค่าและมีพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น	3.73	0.76	มาก	4.47	0.69	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. พัฒนานักศึกษาโดยส่งเสริมให้เห็นให้ เข้าใจในคุณค่าและปฏิบัติตนตาม วัฒนธรรมไทย	3.17	0.84	ปานกลาง	4.41	0.73	มาก
3. สนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมด้านการ อนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทยที่ หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นจัดอย่าง สม่ำเสมอ	3.43	0.85	ปานกลาง	4.39	0.69	มาก
4. สถาบันจัดโครงการกระตุ้นให้ นักศึกษาเห็น เข้าใจในคุณค่าและ ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ	3.20	0.82	ปานกลาง	4.20	0.72	มาก
5. จัดโครงการกระตุ้นให้ประชาชนนำวิถี ไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมา เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและ พัฒนาท้องถิ่น	2.94	0.98	ปานกลาง	4.16	0.64	มาก
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่องค์ความรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษาและ ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.97	0.83	ปานกลาง	4.16	0.77	มาก
7. สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ	3.16	0.88	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
8. การมีระบบข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ผู้ใช้อย่างเต็มที่	3.22	0.88	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
9. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็น แหล่งรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.43	0.89	ปานกลาง	4.20	0.82	มาก
10. จัดตั้งหอศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการ ข้อมูลความรู้แก่ประชาชนได้อย่าง กว้างขวาง	2.86	1.01	ปานกลาง	4.04	0.92	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	X	S.D.	ความหมาย	X	S.D.	ความหมาย
11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลชุมชน องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	2.54	0.95	ปานกลาง	4.32	0.60	มาก
12. สถาบันส่งเสริมให้ศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	2.96	0.94	ปานกลาง	4.34	0.59	มาก
ด้านการปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี						
1. เน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนและชุมชนท้องถิ่น	3.16	1.00	ปานกลาง	4.22	0.75	มาก
2. ส่งเสริมการศึกษาเทคโนโลยีพื้นฐานโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน	2.93	0.95	ปานกลาง	4.12	0.73	มาก
3. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.01	0.95	ปานกลาง	4.22	0.72	มาก
4. เทคโนโลยีที่พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากลจะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น	3.15	0.94	ปานกลาง	4.30	0.79	มาก
5. สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับองค์ความรู้สากล	3.00	0.95	ปานกลาง	4.23	0.75	มาก
6. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง	2.82	1.04	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. จัดนิทรรศการเพื่อแสดงและเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	2.55	0.90	ปานกลาง	4.23	0.68	มาก
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนาการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน	2.74	0.91	ปานกลาง	4.30	0.72	มาก
ด้านการผลิตและพัฒนาครู						
1. สถาบันราชภัฏมีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู	3.96	0.75	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
2. สถาบันราชภัฏเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในสาขาขาดแคลนที่ท้องถิ่นต้องการ	3.72	0.84	มาก	4.46	0.74	มาก
3. แสวงหากนบดี คนเก่ง มาเรียนวิชาชีพครู โดยให้ทุนการศึกษา	3.32	0.90	ปานกลาง	4.48	0.80	มาก
4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันราชภัฏและชุมชนท้องถิ่น	3.82	0.79	มาก	4.50	0.73	มาก
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่นต้องการ	3.51	0.84	มาก	4.36	0.78	มาก
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับท้องถิ่น	3.64	0.81	มาก	4.43	0.79	มาก
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับครูได้	3.82	0.76	มาก	4.43	0.81	มาก
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง	3.66	0.82	มาก	4.49	0.70	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	2.84	0.98	ปานกลาง	4.17	0.84	มาก
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู	3.52	0.75	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน	3.33	0.77	ปานกลาง	4.48	0.69	มาก
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์การพัฒนาครู ให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรมเสริมประสบการณ์แก่ครู	3.40	0.85	ปานกลาง	4.52	0.72	มากที่สุด
ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม						
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.92	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.36	0.87	ปานกลาง	4.34	0.67	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน	3.22	1.00	ปานกลาง	4.39	0.71	มาก
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.28	0.95	ปานกลาง	4.36	0.71	มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบัน กับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสีเขียวของท้องถิ่น	3.18	0.98	ปานกลาง	4.44	0.70	มาก
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์	2.67	0.99	ปานกลาง	4.42	0.55	มาก
ด้านการบริหารจัดการสถาบัน						
1. ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.31	0.85	ปานกลาง	4.35	0.82	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.92	ปานกลาง	4.49	0.68	มาก
3. การบริหารจัดการของสถาบัน คณะศูนย์ สำนัก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร	3.20	0.76	ปานกลาง	4.46	0.68	มาก
4. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน	3.36	0.84	ปานกลาง	4.45	0.74	มาก
5. ดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งระบบ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เน้นการประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.88	มาก	4.51	0.72	มากที่สุด
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.51	0.95	มาก	4.59	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในปัจจุบันกับที่ควรเสริมสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม	วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน			วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ที่ควรเสริมสร้าง		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. กระจายอำนาจการบริหารไปสู่คณะ ศูนย์ สำนัก และผู้บริหารระดับรอง	3.51	0.86	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด
8. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.18	0.86	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความ รับผิดชอบ	3.03	0.94	ปานกลาง	4.60	0.60	มากที่สุด
10. จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถาบัน	2.98	0.94	ปานกลาง	4.67	0.57	มากที่สุด
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใน ท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น	2.82	0.93	ปานกลาง	4.19	0.71	มาก
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานทางวิชาการและพัฒนา คณาจารย์	2.72	0.93	ปานกลาง	4.21	0.74	มาก
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	3.18	0.86	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.07	0.82	ปานกลาง	4.51	0.61	มากที่สุด
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง	2.67	0.92	ปานกลาง	4.57	0.69	มากที่สุด



ภาคผนวก จ
คำเมตริกช้องค์ประกอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Total Variance Explained

406

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	41.978	41.978	41.978	41.978	41.978	41.978
2	4.231	4.231	46.209	4.231	4.231	46.209
3	3.448	3.448	49.656	3.448	3.448	49.656
4	2.403	2.403	52.059	2.403	2.403	52.059
5	2.193	2.193	54.252	2.193	2.193	54.252
6	2.037	2.037	56.289	2.037	2.037	56.289
7	1.825	1.825	58.114	1.825	1.825	58.114
8	1.712	1.712	59.826	1.712	1.712	59.826
9	1.563	1.563	61.389	1.563	1.563	61.389
10	1.441	1.441	62.829	1.441	1.441	62.829
11	1.305	1.305	64.134	1.305	1.305	64.134
12	1.241	1.241	65.376	1.241	1.241	65.376
13	1.139	1.139	66.515	1.139	1.139	66.515
14	1.062	1.062	67.577	1.062	1.062	67.577
15	.944	.944	68.520			
16	.893	.893	69.413			
17	.823	.823	70.236			
18	.792	.792	71.028			
19	.776	.776	71.804			
20	.758	.758	72.562			
21	.733	.733	73.295			
22	.722	.722	74.017			
23	.698	.698	74.715			
24	.692	.692	75.407			
25	.658	.658	76.065			
26	.647	.647	76.712			
27	.632	.632	77.344			
28	.600	.600	77.945			
29	.584	.584	78.529			
30	.575	.575	79.104			
31	.564	.564	79.668			
32	.553	.553	80.221			
33	.541	.541	80.762			
34	.530	.530	81.292			
35	.520	.520	81.812			
36	.505	.505	82.317			
37	.495	.495	82.812			
38	.485	.485	83.297			
39	.467	.467	83.764			
40	.461	.461	84.225			
41	.456	.456	84.681			
42	.449	.449	85.129			
43	.447	.447	85.576			
44	.431	.431	86.007			
45	.428	.428	86.435			
46	.417	.417	86.852			
47	.415	.415	87.267			
48	.398	.398	87.666			
49	.390	.390	88.055			
50	.382	.382	88.437			
51	.372	.372	88.809			
52	.369	.369	89.178			
53	.355	.355	89.533			
54	.351	.351	89.883			
55	.349	.349	90.232			
56	.336	.336	90.568			
57	.334	.334	90.902			
58	.327	.327	91.229			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

407

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
59	.317	.317	91.545			
60	.311	.311	91.857			
61	.306	.306	92.163			
62	.302	.302	92.465			
63	.298	.298	92.763			
64	.292	.292	93.056			
65	.280	.280	93.335			
66	.278	.278	93.614			
67	.268	.268	93.881			
68	.263	.263	94.145			
69	.258	.258	94.402			
70	.256	.256	94.658			
71	.248	.248	94.906			
72	.243	.243	95.149			
73	.239	.239	95.388			
74	.237	.237	95.625			
75	.230	.230	95.854			
76	.228	.228	96.083			
77	.220	.220	96.303			
78	.212	.212	96.515			
79	.209	.209	96.724			
80	.205	.205	96.929			
81	.199	.199	97.128			
82	.199	.199	97.326			
83	.185	.185	97.512			
84	.183	.183	97.695			
85	.174	.174	97.870			
86	.173	.173	98.042			
87	.168	.168	98.210			
88	.166	.166	98.377			
89	.162	.162	98.539			
90	.156	.156	98.695			
91	.154	.154	98.850			
92	.145	.145	98.995			
93	.143	.143	99.138			
94	.140	.140	99.278			
95	.134	.134	99.412			
96	.129	.129	99.541			
97	.125	.125	99.666			
98	.124	.124	99.790			
99	.109	.109	99.899			
100	.101	.101	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.374	8.374	8.374
2	7.948	7.948	16.322
3	6.928	6.928	23.250
4	6.743	6.743	29.992
5	6.047	6.047	36.039
6	5.530	5.530	41.569
7	4.968	4.968	46.537
8	4.752	4.752	51.288
9	3.902	3.902	55.191
10	2.970	2.970	58.161
11	2.914	2.914	61.074
12	2.722	2.722	63.796
13	2.339	2.339	66.135
14	1.442	1.442	67.577
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98			
99			
100			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
N3	.747							
H12	.733							
N4	.729							
J3	.729							
P9	.727							
L8	.727							
N2	.726							
N1	.725							
L11	.722							
N5	.722							
J4	.720							
J5	.719							
J7	.716							
N6	.713							
P13	.709							
J1	.709							
P10	.707							
H6	.707							
P4	.706							
J6	.704							
L10	.704							
J2	.704							
F3	.704							
D14	.704							
L12	.704							
L5	.701							
F2	.700							
P8	.698							
L6	.697							
H4	.693							
F10	.692							
D12	.691							
P3	.691							
D15	.690							
H5	.689							
H7	.689							
J8	.688							
H11	.687							
F12	.685							
P7	.682							
P14	.682							
P12	.682							
P6	.681							
F4	.681							
F11	.681							
F9	.680							
F7	.678							
H8	.678							
F8	.677							
P5	.675							
L3	.673							
L4	.672							
H3	.671							
P1	.670							
D13	.670							
H9	.670							
L7	.670							
L2	.667							
D9	.666							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
D2	.663							
P15	.661							
H2	.656							
F1	.655							
D11	.653							
D4	.649							
D3	.648							
P2	.647							
D5	.646							
H10	.640							
L1	.639							
H1	.630							
D7	.629							
P11	.622							
D8	.622							
B20	.617							
L9	.609							
D10	.603							
F5	.593							
B17	.583							
D6	.577							
B19	.575							
D1	.572							
B16	.565							
B12	.564							
B10	.559							
B15	.549							
B14	.544							
B11	.520							
B7	.519							
B13	.513							
B9	.511							
B3	.504							
B2	.493							
B5	.483							
B18	.479							
B6	.475							
B8								
F6								
B4								
B1								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Component Matrix^a

412

	Component					
	9	10	11	12	13	14
N3						
H12						
N4						
J3						
P9						
L8						
N2						
N1						
L11						
N5						
J4						
J5						
J7						
N6						
P13						
J1						
P10						
H6						
P4						
J6						
L10						
J2						
F3						
D14						
L12						
L5						
F2						
P8						
L6						
H4						
F10						
D12						
P3						
D15						
H5						
H7						
J8						
H11						
F12						
P7						
P14						
P12						
P6						
F4						
F11						
F9						
F7						
H8						
F8						
P5						
L3						
L4						
H3						
P1						
D13						
H9						
L7						
L2						
D9						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

413

	Component					
	9	10	11	12	13	14
D2						
P15						
H2						
F1						
D11						
D4						
D3						
P2						
D5						
H10						
L1						
H1						
D7						
P11						
D8						
B20						
L9						
D10						
F5						
B17						
D6						
B19						
D1						
B16						
B12						
B10						
B15						
B14						
B11						
B7						
B13						
B9						
B3						
B2						
B5						
B18						
B6						
B8						
F6						
B4						
B1						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 14 components extracted.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P8	.705							
P5	.693							
P6	.692							
P7	.685							
P9	.676							
P10	.669							
P4	.667							
P3	.654							
P2	.640							
P1	.569							
L10		.704						
L7		.695						
L11		.691						
L8		.689						
L12		.684						
L6		.650						
L5		.626						
L1		.586						
L2		.580						
L3		.577						
L9		.557						
L4		.552						
D4			.712					
D3			.621					
D5			.610					
D8			.599					
D9			.598					
D2			.596					
D7			.594					
D1			.587					
D10			.582					
D6			.530					
D11			.520					
H11				.690				
H9				.681				
H6				.665				
H8				.663				
H10				.653				
H7				.626				
H12				.623				
H4				.605				
H5				.553				
J6					.700			
J2					.681			
J7					.673			
J5					.668			
J4					.655			
J3					.652			
J1					.613			
J8					.588			
F5						.660		
F7						.619		
F9						.612		
F10						.612		
F8						.592		
F6						.583		
F11						.581		
F4						.564		
F3								

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

415

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
F12								
F2								
B18							.706	
B19							.657	
B20							.638	
B15							.611	
B17							.605	
B14							.602	
B13							.600	
B16							.567	
B8								.688
B9								.671
B10								.662
B6								.620
B7								.603
B11								.571
B12								.562
B5								.485
D13								
D15								
D14								
D12								
F1								
N4								
N3								
N5								
N2								
N6								
N1								
P14								
P12								
P13								
P15								
P11								
B1								
B2								
B3								
B4								
H1								
H2								
H3								

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Rotated Component Matrix^a

416

	Component					
	9	10	11	12	13	14
P8						
P5						
P6						
P7						
P9						
P10						
P4						
P3						
P2						
P1						
L10						
L7						
L11						
L8						
L12						
L6						
L5						
L1						
L2						
L3						
L9						
L4						
D4						
D3						
D5						
D8						
D9						
D2						
D7						
D1						
D10						
D6						
D11						
H11						
H9						
H6						
H8						
H10						
H7						
H12						
H4						
H5						
J6						
J2						
J7						
J5						
J4						
J3						
J1						
J8						
F5						
F7						
F9						
F10						
F8						
F6						
F11						
F4						
F3						

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

417

	Component					
	9	10	11	12	13	14
F12						
F2						
B18						
B19						
B20						
B15						
B17						
B14						
B13						
B16						
B8						
B9						
B10						
B6						
B7						
B11						
B12						
B5						
D13	.726					
D15	.700					
D14	.693					
D12	.652					
F1						
N4		.628				
N3		.600				
N5		.575				
N2		.552				
N6		.532				
N1		.477				
P14			.651			
P12			.646			
P13			.608			
P15			.584			
P11			.583			
B1				.685		
B2				.666		
B3				.623		
B4				.595		
H1					.585	
H2					.580	
H3					.560	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ฉ
ตัวอย่างจดหมายขอความร่วมมือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/3060

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 ธันวาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดือนใจ เกียวดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุนน นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชา
อุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์
การของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น" โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อารวธำรุง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุราตี ศันชนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอบคุนมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2603

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

2 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุนน นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอ
วาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบัน
อุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
สุชาติ ต้นธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างวาระปฏิบัติเพื่อ
พัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680



ภาคผนวก ช
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏ สู่ความเป็นเลิศในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม ข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนาเป็นวาระปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามปรัชญาที่ตั้งไว้ต่อไป
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
 - ตอนที่ 2 ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเกี่ยวกับภารกิจ 8 ประการของสถาบันราชภัฏ
 - ตอนที่ 3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ในฐานะที่ท่านเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสถาบัน และมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนาสถาบันให้สามารถปฏิบัติภารกิจสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นให้สมกับเจตนารมณ์ของสถาบันราชภัฏที่มุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงขอความกรุณาและขอความร่วมมือจากท่านโปรดให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการนำเสนอวาระปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความอนุเคราะห์ ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุนน
นิสิตคุศุภบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่จัดไว้ให้
ตามความเป็นจริง

1. ท่านเป็นผู้บริหารตำแหน่ง

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. อธิการบดี | <input type="checkbox"/> 2. รองอธิการบดี |
| <input type="checkbox"/> 3. คณบดี | <input type="checkbox"/> 4. รองคณบดี |
| <input type="checkbox"/> 5. ผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์ | <input type="checkbox"/> 6. รองผู้อำนวยการสำนัก / ศูนย์ |
| <input type="checkbox"/> 7. หัวหน้าสำนัก / ศูนย์ | <input type="checkbox"/> 8. รองหัวหน้าสำนัก / ศูนย์ |
| <input type="checkbox"/> 9. อื่น ๆ โปรดระบุ | |

สังกัดคณะ / ศูนย์ / สำนัก

สถาบันราชภัฏ

2. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
3. อายุ 1. 25 – 30 ปี 2. 31 – 40 ปี 3. 41 – 45 ปี
 4. 46 – 50 ปี 5. 51 – 60 ปี
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน
 1. ปริญญาตรี 2. ปริญญาโท 3. ปริญญาเอก
5. ตำแหน่งทางวิชาการของท่าน
 1. อาจารย์ 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 3. รองศาสตราจารย์ 4. ศาสตราจารย์
6. ประสบการณ์การทำงานในสถาบันราชภัฏ
 1. 1 – 5 ปี 2. 6 – 10 ปี 3. 11 – 15 ปี
 4. 16 – 20 ปี 5. 21 – 25 ปี 6. มากกว่า 25 ปี
7. ท่านมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ยสัปดาห์ละ คาบ
8. ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีผลงานต่อไปนี้จำนวนเท่าใด
1. ผลงานวิจัย เรื่อง
 2. บทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ เรื่อง
 3. เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน หรือตำรา เล่ม
 4. สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานสร้างสรรค์ในศาสตร์ ชิ้น

ตอนที่ 2 ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมเกี่ยวกับภารกิจ 8 ประการของสถาบันราชภัฏ

นियามปฏิบัติการ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของประชาคมในสถาบันราชภัฏที่ประพฤติปฏิบัติ ในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ ในลักษณะที่ติดต่อกันเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และแสดงออกทางความคิด ความเชื่อ และการกระทำที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ปทัสถาน โครงสร้าง สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ มีการยอมรับ ถ่ายทอดโดยกระบวนการจัดกลาทางสังคมให้สมาชิกได้รับรู้ เรียนรู้ และยึดถือร่วมกัน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาภารกิจทั้ง 8 ด้านในสถาบันของท่านแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านพิจารณาแล้วว่าตรงกับความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมถ่ายทอดกันมา / ที่แท้จริงของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินภารกิจด้านต่าง ๆ ของสถาบันราชภัฏของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นมากที่สุด หรือท่าน / สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ |
| 4 | หมายถึง | ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นมาก หรือท่าน / สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นบ่อยๆ แต่ไม่สม่ำเสมอ |
| 3 | หมายถึง | ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นปานกลาง หรือท่าน / สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นไม่บ่อย แต่ยังคงปฏิบัติเป็นครั้งคราว |
| 2 | หมายถึง | ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นน้อย หรือท่าน / สถาบัน มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นน้อยมาก หรือแทบไม่ปฏิบัติ |
| 1 | หมายถึง | ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นด้วยตามข้อความนั้นน้อยที่สุด หรือท่าน / สถาบัน ไม่มีพฤติกรรม หรือไม่มีการปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นเลย |

ส่วนที่ 2 การดำเนินการกิจแต่ละด้านที่ควรเสริมสร้างหรือควรปฏิบัติ เพราะในปัจจุบันยังมีปัญหา
หรือไม่ได้ให้ความสำคัญ

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นมีความสำคัญมาก
และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมากที่สุด หรือจำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นประจำ
อย่างสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นมีความสำคัญ
และควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในระดับมาก หรือควรปฏิบัติบ่อย ๆ
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นค่อนข้างสำคัญ
และควรเสริมสร้างในระดับปานกลาง หรือควรปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยสำคัญ
และควรเสริมสร้างในระดับน้อย หรือควรปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิด ความเชื่อ หรือเห็นว่าข้อความนั้นไม่มีความสำคัญ
และไม่ควรเสริมสร้าง หรือไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ

หมายเหตุ	ข้อความที่พิมพ์ด้วยตัวอักษรหนา	หมายถึง	ความคิด
	ข้อความที่พิมพ์ด้วยอักษรเอน	หมายถึง	ความเชื่อ
	ข้อความที่พิมพ์ด้วยอักษรปกติ	หมายถึง	พฤติกรรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เกี่ยวกับภารกิจด้านต่าง ๆ	ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมของสถาบันราชภัฏ ในปัจจุบัน					ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อเอื้อต่อผู้เรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่										
14. สภาพแวดล้อมภายในสถาบันมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา										
15. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา										
16. จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ที่ช่วยเสริมบรรยากาศทางวิชาการและเอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้										
17. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษา										
18. ใช้ระบบออนไลน์และสื่อประสมเพื่อการเรียนการสอนในระบบเปิด (ทางไกล)										
19. อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง										
20. ดำเนินถึงสภาพแวดล้อมและความพร้อมด้านกายภาพ										

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมอื่น ๆ ในสถาบันของท่านเกี่ยวกับการจัดการศึกษา (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เกี่ยวกับภารกิจด้านต่าง ๆ	ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมของสถาบันราชภัฏ ในปัจจุบัน					ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่น ในการผลิตครูที่มีคุณภาพในสาขาที่ท้องถิ่น ต้องการ										
6. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับ ท้องถิ่น										
7. สถาบันราชภัฏเป็นที่พึ่งทางวิชาชีพให้กับ ครูได้										
8. สถาบันดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาในท้องถิ่น โดยจัดอบรมหรือ จัดหลักสูตรให้ศึกษาต่อ										
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542										
10. พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่ กระบวนการการผลิต และการพัฒนาครู										
11. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาครู เพิ่มศักยภาพครูและเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนการสอน										
12. ส่งเสริมบทบาทของศูนย์ศึกษาการพัฒนา ครูให้มีความเข้มแข็งในการจัดอบรม เสริมประสบการณ์แก่ครู										

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมอื่น ๆ ในสถาบันของท่านเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนาครู (โปรด
ระบุ)

.....
.....
.....

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เกี่ยวกับภารกิจด้านต่าง ๆ	ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมของสถาบันราชภัฏ ในปัจจุบัน					ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข. การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม										
1. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม										
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม										
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาในรายวิชาที่สอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน										
4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมชมรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม										
5. พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสถาบันให้เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น										
6. เผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นผ่านสื่อมวลชนและการประชุมสัมมนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์										

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมอื่น ๆ ในสถาบันของท่านเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (โปรดระบุ)

.....

.....

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เกี่ยวกับภารกิจด้านต่างๆ	ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมของสถาบันราชภัฏ ในปัจจุบัน					ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมที่ควรเสริมสร้าง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาให้สนองตอบ ความต้องการของท้องถิ่น										
12. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน ทางวิชาการและพัฒนาคณาจารย์										
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับ การพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในและต่างประเทศ										
14. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง										
15. เตรียมความพร้อมผู้บริหารก่อนเข้าสู่ ตำแหน่งและพัฒนาช่วงดำรงตำแหน่ง										

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมอื่น ๆ ในสถาบันของท่านเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบัน
(โปรดระบุ)

.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 3

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำจำกัดความขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์ประกอบ แล้วให้ท่านเขียนบรรยายสั้น ๆ ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในสถาบันของท่าน มีลักษณะอย่างไร

1. **ค่านิยม (Value)** หมายถึง ความเชื่อของประชาคมส่วนใหญ่ในสถาบันราชภัฏต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งยึดถือ ยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการกระทำ หรือปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความสำเร็จภายในสถาบัน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การนับถืออาวุโส การอุทิศทุ่มเท การมอบอำนาจ การเอื้อเฟื้อ การเน้นคุณภาพงาน การให้ความสำคัญกับพิธีการ การให้ความสำคัญกับคณาจารย์ บุคลากรเสริม นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญ การให้โอกาสสำหรับทุกคน ความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อทุกคน ความยืดหยุ่น เป็นต้น

ค่านิยมหลักของผู้บริหารมีลักษณะ

.....

.....

ค่านิยมหลักของอาจารย์มีลักษณะ

.....

.....

ค่านิยมหลักของบุคลากรมีลักษณะ

.....

.....

2. **ปทัสถาน (Norm)** หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสถาบันคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม ได้แก่ การทำตามนโยบาย กฎระเบียบ คุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ความสมัครสมานสามัคคี ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความเปิดเผย การไว้วางใจกัน ความซื่อสัตย์ ความเป็นทางการ / ความไม่เป็นทางการ มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมต่อมคน เป็นต้น

ปทัสถานของผู้บริหารมีลักษณะ

.....

.....

ปทัสถานของอาจารย์มีลักษณะ

.....

.....

ปัทสถานของบุคลากรมีลักษณะ

.....

3. **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การจัดระเบียบของทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นส่วน ๆ โดยมีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ในสถาบัน เป็นต้น

โครงสร้างของสถาบันท่านมีลักษณะ

.....

4. **สภาพแวดล้อม (Environment)** หมายถึง บริบทหรือสภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสถาบัน มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ไม่โดยตรงก็โดยอ้อมเสมอ เป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ท้องถิ่นที่ตั้ง คุณลักษณะของบุคลากร จำนวนนักศึกษาและภูมิหลัง วิทยาเขต การเปิดสาขา / ศูนย์ ค่านิยม ทัศนคติของประชาชน ความร่วมมือจากชุมชนท้องถิ่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สงบประมาณ การบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมของสถาบันท่านมีลักษณะ

.....

5. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ เปลี่ยนแปลงการกระทำหรือการทำงานของบุคคลและกลุ่มไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถรวมพลังสมาชิกทุกคนให้ช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ลักษณะของภาวะผู้นำ เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล มีความรู้ความสามารถรอบตัว ปรับตัวได้ดี เกลี้ยขจัด มีความสามารถในการรับมือและเจรจาต่อรอง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ เต็มใจที่จะเสี่ยง รู้จักประนีประนอม มีบารมี มีความอดทน เป็นต้น

ภาวะผู้นำในสถาบันของท่านมีลักษณะ

.....

.....

6. กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง กระบวนการในการวางแผนให้เกิดความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานตามแนวทาง วิธีการและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุพันธกิจ อันอยู่ในกรอบของวัฒนธรรมองค์กรหรือประชาคมรับรู้ร่วมกันและยอมรับได้ เช่น ออกคำสั่ง แจ้งเพื่อทราบ เชิญประชุม เน้นการมีส่วนร่วม การจัดหาทรัพยากร การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน โอกาสและอุปสรรคภายนอกที่สถาบันเผชิญหน้าอย่างละเอียด เป็นต้น

สถาบันของท่านมีกลยุทธ์อย่างไรในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจที่กำหนดไว้

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศุภลักษณ์ วิริยะสุมน เกิดวันที่ 14 กันยายน 2501 ที่จังหวัดตาก สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2522 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (ภาษาศาสตรการศึกษาศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปีการศึกษา 2528 ได้รับทุนรัฐบาลญี่ปุ่นไปศึกษาฝึกอบรม และปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน ณ Osaka University of Foreign Studies และ Chiba University ประเทศญี่ปุ่น (1 ปี 6 เดือน) เมื่อ พ.ศ. 2534 และได้รับทุนมูลนิธิญี่ปุ่นไปอบรมวิธีสอนภาษาญี่ปุ่น ณ สถาบันภาษาญี่ปุ่น เมือง Urawa ประเทศญี่ปุ่น (2 เดือน) เมื่อ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันรับราชการที่คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก ในตำแหน่งประธานสาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น และเป็นกรรมการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย