



การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง
ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
**A DEVELOPMENT MODEL OF HIGH COMPETENT STUDENT
AFFAIRS MANAGEMENT OF
MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY**

พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง
ของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)

ดุขฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษ

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**A Development Model of High Competent Student
Affairs Management of
Mahachulalongkornrajavidyalaya University**

Phramaha Narongsak Thitañānamedhi (Bua-on)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

(ดร.เสนห์ เดชะวงศ์)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.อุทัย สติมัน)

กรรมการ

(รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

กรรมการ

(รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ

(รศ. ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.อินตา ศิริวรรณ

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตถาณเมธี)

ชื่อคุณิพนธ์	: การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผู้วิจัย	: พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)
ปริญญา	: พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์	: รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ป.ธ. ๓, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.Ed. (Educational Guidance), Ph.D. (Education)
	: รศ. ดร.อินฉา ศิริวรรณ, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๑ รูป/คน สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน สทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน

ผลการวิจัย พบว่า :

สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง ๓ ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทางด้านงานกิจการนิสิตเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล ให้บริการด้านความรู้และทักษะ มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาทางด้านกิจการนิสิต จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต มีการจัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจโดยการจัดปฐมนิเทศนิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิตออกปฏิบัติศาสนกิจ จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิต มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิต

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการองค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และส่วนที่ ๔ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการด้วยองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ๖ ประการ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต จำนวน ๓๑ ข้อ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัยและยังพบหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อมหาวิทยาลัยมีความสุขและเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในองค์กร อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป

Dissertation Title : A Development Model of High Competent Student Affairs Management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Researcher : Phramaha Narongsak Thitañānamedhi (Bua-on)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai, Pali III, B.A. (Education Administration), M.Ed. (Educational Guidance), Ph.D. (Education)

: Assoc. Prof. Dr. Intha Siriwan, B.A. (Educational Administration), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : March 14, 2019

Abstract

The objectives of this research are; 1) to study the state of student affairs management in of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2) to develop the model of high competent student affairs Mahachulalong kornrajavidyalaya University, and 3) to propose the model of high competent student affairs of Mahachulalongkorn rajavidyalaya University. The quantitative data were collected from 371 samples and analyzed by percentage, mean, and standard deviation. The qualitative data were collected by in-depth interviews with 10 experts and focus group discussions with 7 experts.

The results of the research found that:

The student affairs management condition of Mahachulalongkom rajavidyalaya University in 3 aspects was at a high level overall. Student affairs consisted of; (1) network building, international standard operation, knowledge and skills services, and students' data and information, (2) supporting and promoting student affairs by seminar of students from 4 regional areas, volunteer in religious work, orientation before going on duty, providing accommodations for students in work, work report, and having group insurance, and (3) conducting a survey on using durable articles in students' dormitories and providing documents and media for the sake of students' learning and life quality.

The model development of high competent student affairs management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University consisted of 4 parts; 1) Lead was composed of

the environment, principle, and objective, 2) Model which consisted of 6 elements of HPO organizational management process and 13 projects supporting and strengthening the high-potential management in student affairs of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, and (3) Implementation process which consists of structure, decision, assessment guideline, and (4) Conditions of success depending on the university contexts.

The model of high competent student affairs management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University consisted of 4 parts; Part1: Lead consisting of environment, principle, and objective, Part2: Model consisting of 6 elements of high-potential management in the organization, 3 groups of workload in the Student Affairs Division, namely the Student Affairs Promotion Group, the Religious Practice Group, and the Student Welfare Group with 31 items in number in total, and 13 projects supporting and strengthening the high competent student affairs management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Part 3: Implementation process consisting of structure, decision, assessment guideline, and Part 4: Success condition depending on the university contexts and Sangahavatthu principles; giving, kindly speech, useful conduct, and even and equal treatment. All these principles can strengthen and make the student affairs management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University into high competent and sustainability.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็เนื่องด้วยได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล เมตตาอนุเคราะห์ จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอขอบคุณ และอนุโมทนาขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพรขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย รองศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ ที่ได้เมตตา กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้การแนะนำ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขออนุโมทนาขอบคุณคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือ และผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำแนะนำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประชาพิจารณ์ (Public Hearing) และสอบป้องกันวิทยานิพนธ์

อนึ่ง ผู้วิจัย ขออนุโมทนาขอบคุณผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการแจกแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ ตลอดจนนิสิตร่วมรุ่น โดยเฉพาะพระมหาวิชา สิริภทฺโท, ดร. เจ้าอาวาสวัดคลอง ๑๘ ที่อนุเคราะห์พาหนะให้ร่วมเดินทางมาศึกษาด้วย

ขอกราบขอบคุณพระอาจารย์ทุกรูป และเจริญพรคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิภาพวิทยากร และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่มารดา บิดา ญาติกาสาโยโหลหิต มิตรสหายผู้เป็นที่รัก เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียนทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์ ที่เป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งผู้มีอุปการคุณญาติธรรมทุกๆ ท่านที่ได้ช่วยอนุเคราะห์ทุนการศึกษาตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษา

พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๗
๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๒๐
๒.๓ องค์การสมรรถนะสูง	๒๕
๒.๔ การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร	๕๒
๒.๕ หลักธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ	๖๔
๒.๖ สภาพงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๗๔
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘๗
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๙๕
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๙๖
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๙๖
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	๙๗
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๙๙
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๙
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๐
๓.๖ ขั้นตอนในการวิจัย	๑๐๑

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๐๔
๔.๑ ผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๐๔
๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๑๑
๔.๓ ผลการศึกษารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๖๒
๔.๔ องค์กรความรู้จากการวิจัย	๑๖๘
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๗๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๗๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๘๕
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๘๙
บรรณานุกรม	๑๙๐
ภาคผนวก	๑๙๖
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๙๗
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	๙
๒.๒	๑๐
๒.๓	๑๓
๒.๔	๑๔
๒.๕	๑๗
๒.๖	๑๙
๒.๗	๒๙
๒.๘	๓๒
๒.๙	๔๐
๒.๑๐	๕๑
๒.๑๑	๕๔
๒.๑๒	๕๗
๒.๑๓	๖๑
๒.๑๔	๖๑
๒.๑๕	๗๘
๒.๑๖	๗๙
๒.๑๗	๘๕
๓.๑	๙๘
๓.๒	๑๐๒
๔.๑	๑๐๔
๔.๒	๑๐๗
๔.๓	๑๐๘
๔.๔	๑๐๙
๔.๕	๑๑๐

ตารางที่	หน้า
๔.๖ ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒)	๑๒๓
๔.๗ โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๓๔
๔.๘ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๔๗

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑	๓๑
๒.๒	๓๓
๒.๓	๔๗
๒.๔	๔๙
๒.๕	๕๖
๒.๖	๕๖
๒.๗	๕๘
๒.๘	๕๙
๒.๙	๖๓
๒.๑๐	๗๕
๒.๑๑	๙๕
๔.๑	๑๑๒
๔.๒	๑๑๔
๔.๓	๑๑๕
๔.๔	๑๑๖
๔.๕	๑๑๗
๔.๖	๑๑๘
๔.๗	๑๒๐
๔.๘	๑๔๑
๔.๙	๑๖๘
๔.๑๐	๑๖๙
๕.๑	๑๘๒

คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จ. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.อุ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปณาสก	(ภาษาไทย)
ส.ส. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ทุก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ติก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฐก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.นวก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในคู่มือวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๘๖/๑๐๘ หมายถึง ทีฆนิกาย ปาฎีกวรรคพระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๑๘๖ หน้า ๑๐๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายใน และจากภายนอก ทำให้องค์กรต่างๆต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน ก็เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ความสามารถขององค์กรที่ต้องสร้างคุณค่า และคุณภาพ จึงจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ในปัจจุบัน และอนาคต ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ลูกค้าจะเลือกสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการบริการเป็นสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการบริหารงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้า และเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน^๑ ด้วยเหตุปัจจัยข้างต้นทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กร ต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกัน และขีดความสามารถ ในการต่อกร และแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขัน และอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราอาจกล่าวได้ว่าในรูปแบบที่กล่าวมาคือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง สำหรับหน่วยงานราชการหรือสถานศึกษานั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจ เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยบริบทองค์ประกอบใดบ้างที่องค์กรนั้นๆ ควรปฏิบัติสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการขององค์กรที่ยั่งยืน

^๑ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์, รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ISSN 1906 – 3431, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ เดือนมกราคม – เมษายน ๒๕๕๙, Veridian E-Journal, Silpakorn University, ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, หน้า ๗๙๗.

ในขณะเดียวกัน ภารกิจหลักของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศมีหน้าที่หลัก ๔ ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การผลิตบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งด้านวิชาการสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ให้มีความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจ เพื่อออกไปรับใช้ประเทศนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมในการช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษาให้เต็มศักยภาพ^๒

กิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่สนับสนุน ส่งเสริมให้นิสิตพัฒนาตนเองจนเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ จึงมีความสำคัญในอันที่จะช่วยส่งเสริมศักยภาพของนิสิตให้ประสบความสำเร็จ ตามความมุ่งหมายของคน และสังคม และที่พิเศษกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปคือนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสัดส่วนที่เป็นพระภิกษุสามเณรมากกว่าคฤหัสถ์ ดังนั้นการบริหารงานด้านกิจการนิสิตจึงมีความพิเศษกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปกล่าวคือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์ไทย และจัดการศึกษาอยู่ในกำกับของรัฐซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีเอกลักษณ์เฉพาะทางคือ เน้นการศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้ผู้มาศึกษาสามารถนำไปปรับใช้กับศาสตร์อื่นๆได้อย่างสมบูรณ์ และด้วยเหตุที่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย จึงจำเป็นที่จะต้องขยายหน่วยงานเพื่อจัดการศึกษานอกพื้นที่ตั้งแก่ผู้มาเรียนนั่นคือพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ที่สนใจ ซึ่งปัจจุบันเปิดการศึกษา จำนวน ๔ คณะ มีหน่วยงานนอกที่ตั้งประกอบด้วย วิทยาเขต ๑๑ แห่ง^๓ วิทยาลัยสงฆ์ ๑๗ แห่ง โครงการขยายห้องเรียน ๓ แห่ง หน่วยวิทยบริการ ๑๔ แห่ง สถาบันสมทบ ๖ แห่ง ทั้งนี้เพื่อความสะดวกของผู้ศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ จึงทำให้มีนิสิตเป็นจำนวนมากขึ้นทุกปี จากการสำรวจของสำนักทะเบียน และวัดผล ในปีการศึกษา ๒๕๖๐ มีนิสิตที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมทั้งสิ้น ๒๑,๒๓๕ รูป/คน^๔ ซึ่งเมื่อนิสิตเข้ามาศึกษาจำนวนมากนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่บริหารจัดการด้านกิจกรรมของนิสิต นั่นคือกิจการนิสิตประจำไว้แต่ละส่วนงานนอกที่ตั้ง ซึ่งปัจจุบันนั้นในแต่ละแห่งนั้นมีการบริหารงานตามความเหมาะสม และโอกาสของหน่วยงานที่อยู่นอกที่ตั้ง จึงมีปัญหาในการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรม การบริหารภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกองกิจการนิสิตสำนักงานอธิการบดี

จากความสำคัญในเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการวาง

^๒รูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่พึงประสงค์ กรณีศึกษา นักศึกษาภาคปกติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/499934> [๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^๓โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.mcu.ac.th/site/manage.php> [๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๙].

^๔สถิตินิสิต ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐ สำนักทะเบียน และวัดผล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://eval.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/12/sathiti-2560.pdf> [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑]

กรอบการบริหารงานกิจการนิสิต ร่วมกับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงโอกาส และความสามารถในการบริหารส่วนงานให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสมรรถนะสูงของกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะทำได้อย่างไร

๑.๓.๓ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรเป็นเช่นไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสมรรถนะสูง กิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมถึงการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมถึงการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสมรรถนะสูง จึงได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

๑. สภาพปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม^๕ คือ

- ๑) กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ
- ๒) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต

^๕ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.stud.mcu.ac.th/> [๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๓) กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต

๒. การบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แบ่งออกเป็น ๖ ด้าน^๖ คือ

- ๑) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง
- ๒) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง
- ๓) การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน
- ๔) กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
- ๕) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่
- ๖) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. ประชากร ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต และวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๕ แห่ง

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต และวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) เป็นการซักถาม พูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษางานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน ๕ แห่ง

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาดังแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงเดือน กันยายน ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

งานกิจการนิสิต หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลด้านกิจการนักศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย ฝ่ายมหานิกายที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น และอยู่ในการกำกับของรัฐ

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น

^๖Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. January-February, 2004, pp 32-35. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://seminarinorg.com/weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/todays_organizations.pdf [๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

รูปแบบการบริหารงาน หมายถึง รูปแบบการบริหารงานตามภาระงานกิจการนิสิต เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอน ระเบียบ และนโยบาย ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ โดยมีองค์ประกอบ ๖ ด้าน^๗ คือ ๑) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ๒) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ๓) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน ๔) กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ๕) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ และ ๖) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า

งานปฏิบัติศาสนกิจ หมายถึง กลุ่มงานที่รับผิดชอบด้านการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตตามนโยบายมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่กำหนดให้นิสิตบรรพชิตระดับปริญญาตรี ทุกรูปเมื่อมีผลศึกษาครบแล้วจะต้องไปปฏิบัติศาสนกิจในสถานที่ต่างๆ เพื่อสนองงานคณะสงฆ์เป็นระยะเวลา ๑ ปี ก่อนรับปริญญา

งานส่งเสริมกิจการนิสิต หมายถึง กลุ่มงานที่รับผิดชอบด้านกิจกรรมของนิสิต และงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้นิสิตมีความรู้ และประสบการณ์ในการใช้ชีวิตใน และนอกรั้วของมหาวิทยาลัย

งานสวัสดิการนิสิต หมายถึง กลุ่มงานที่รับผิดชอบด้านส่งเสริมสวัสดิการนิสิต เช่น ทุนการศึกษา การปฐมพยาบาล การประกันสุขภาพ และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งระดับอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการซึ่งดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

อาจารย์ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการ ที่ทำหน้าที่สอน และอาจจะมผลงานทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์

นักวิชาการ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนระดับปฏิบัติการที่ได้รับบรรจุเป็นพนักงานราชการในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

นิสิต หมายถึง นิสิตที่เป็นบรรพชิต และคฤหัสถ์ที่กำลังศึกษาในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

^๗Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. January-February, 2004, pp 32-35. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://seminarinorg.comm.weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/todays_organizations.pdf [๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์

๑.๖.๒ ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์

๑.๖.๓ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๓ องค์การสมรรถนะสูง
- ๒.๔ การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร
- ๒.๕ หลักธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ
- ๒.๖ สภาพงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการหลายคนได้ให้ทัศนะเรื่องนี้ ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

คำว่า โมเดล (Model) ในกลุ่มวิชาการมักได้ยืมกันอย่างแพร่หลายทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์และสาขาวิชาอื่นๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้แตกต่างกันตามลักษณะที่นำมาใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้อย่างดี เป็นต้น ในวงการวิชาการมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในที่นี้ของใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษาถึงรูปแบบคุณธรรมที่ส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตรต่อไป คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

ทิตนา เขมมณี กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสาวหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ปกติในการศึกษาวิจัยในเรื่องใดๆ ก็ตามผู้ศึกษาจะต้องตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบ ซึ่งในกระบวนการวิจัยจะมีการตั้งสมมติฐาน

ขึ้นมา ซึ่งก็คือคำตอบที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้า สมมติฐานเหล่านี้มักจะได้มาจากข้อความรู้หรือข้อค้นพบที่ผ่านมา หรืออาจจะเกิดจากประสบการณ์หรือการหยั่งรู้ (Intuition) ของผู้ศึกษาวิจัยหรืออาจจะเกิดจากทฤษฎีหลักการต่างๆ สมมติฐานเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ของเรื่องหรือสถานการณ์ปัญหานั้นๆ ซึ่งจะยังเป็นเพียงเครื่องมือในการแสวงหาคำตอบเท่านั้น จนกว่าจะได้รับการนำไปพิสูจน์ทดสอบ หากสมมติฐานเป็นจริง ข้อความนั้นก็สมารถนำไปใช้ในการทำนายหรืออธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ รูปแบบก็เช่นเดียวกับสมมติฐานที่บุคคลอาจสร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมยหรือจากทฤษฎีและหลักการต่างๆ ได้แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี^๑

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ^๒

สวัสดิ์ สุคนธรังสี ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง^๓

Tosi & Carroll ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของๆจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง^๔

Stoner & Wankel กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร^๕

Good ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ๔ ความหมาย คือ^๖

๑. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
๒. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการลอกเรียนเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
๓. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

^๑ทิตินา แคมมณี, ศาสตราจารย์ อองค์ความรู้เพื่อการจกกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒๐.

^๒อุทัย บุญประเสริฐ, “ตัวแบบ ทุนจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล”, วารสารครุศาสตร์, ๓ (๓-๔), เมษายน -กรกฎาคม ๒๕๑๖. หน้า ๒๕ -๓๔.

^๓สวัสดิ์ สุคนธรังสี, “โมเดลการวิจัย:กรณีตัวอย่างทางการบริหาร” พัฒนบริหารศาสตร, ๑๗ (๒) เมษายน ๒๕๒๐ หน้า ๒๐๕ -๒๓๖.

^๔Tosi & Carroll, (New York: John Wileyand Sons, 1998), p 163.

^๕Stoner & Wankel, Management ,(New Delhi: Prentice-Hill. 1998), p. 559.

^๖Good, (New Youk: Mcgraw-Hill Book,1973), p. 15.

๔. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษา ก็ได้

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของรูปแบบจำนวน ๖ ท่าน สรุปความหมายของรูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของรูปแบบ

บุคคล	ความหมายของรูปแบบ
ทิตานา แชมมณี	เป็นการตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบเป็นคำอธิบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี
อุทัย บุญประเสริฐ สวัสดี สุคนธรังสี	สิ่งที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง
โทชีและแคร์รอลล์	ภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ของปรากฏการณ์ต่างๆ
แวนสโตนเนอร์และเคล	โครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน
กูด	การสร้าง การทำเรียนแบบ เป็นแนวคิด หรือเป็นสูตรที่ใช้ในการทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้มีความเข้าใจง่ายขึ้นและสะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันโดยใช้เหตุผลและสมมติฐานมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและมีลักษณะรูปแบบที่ดี ดังนี้

๒.๑.๒ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น^๗ ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัดกล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือเรื่องนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (Oversimplification) เช่นในการสร้างรูปแบบโครงสร้างของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากแบบจำลองนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่นปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาเป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิดเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง

^๗Bertalanffy, L.V. *General system theory ; Foundations, development, applications.* (New York: George Brazillcr, 1986), p. 200.

Willer, D. กล่าวว่า ลักษณะรูปแบบที่ดี^๕ มี ดังนี้

๑. มีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ

๒. ควรใช้เป็นแนวทางผลที่เกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้โดยการ สังเกต ซึ่งทดสอบ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. ต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา

๔. เป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใน

ลักษณะใหม่

Schwirian กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมือง คือ^๖

๑. Analogue Model

๒. Semantic Model

๓. Mathematical Model

๔. Causal Model

จากการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบในเบื้องต้นผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๒

ตารางที่ ๒.๒ สรุปคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

บุคคล	คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
ทาคาโอะ มียากาวะ	๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ๒. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผล ๓. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล ๔. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ๕. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎี
Willer, D.	๑. มีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ ๒. ควรใช้เป็นแนวทางผลที่เกิดขึ้น ๓. ต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล ๔. เป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่
Schwirian	๑. Analogue Model ๒. Semantic Model ๓. Mathematical Model ๔. Causal Model

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีต้องเป็นแบบในการสร้างทฤษฎีและเสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีที่ถูกต้องไม่แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผล สามารถตรวจสอบได้ อธิบายในการศึกษา

^๕Willer, D., 1986, p. 560.

^๖Schwirian, อ้างใน Bardo, J. W., & Hartman, J. J., Urban society: A systematic introduction, (New York: F. E. Peacock, 1982), pp. 70-72.

ข้อมูลที่ชัดเจนสามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวคิดใหม่ให้เหมาะสมกับเรื่องนั้นๆได้ โดยมีประเภทของรูปแบบ ดังนี้

๒.๑.๓ ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบมีนักวิชาการจำแนกไว้หลายแนวทาง ดังนี้

Keeves กล่าวว่ารูปแบบ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี ๕ แบบคือ

๑. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย ๒ สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

๒. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา ใช้ภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

๔. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

๕. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใดๆ รูปแบบด้านการศึกษาศาสตร์มักจะเป็นแบบนี้เป็นส่วนใหญ่

Keeves ยังกล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

๒. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/ เรื่องนั้นได้

๓. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

๔. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)^{๑๐}

Husen & Postlethwaite ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ๕ ประเภท คือ

๑. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้ไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างของรูปแบบประเภทนี้ใช้ทางการศึกษา คือ ขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนของนักเรียนในโรงเรียน เช่น ตามเขตพื้นที่ ตามการย้ายเข้ามาอยู่ของผู้ปกครอง รูปแบบนี้

^{๑๐}Keeves, Model and model building educational research methodology and measurement: An international handbook, (Oxford: Pergamon. 1998), P. 386-387

มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและการทำนายในอนาคตซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบายได้

๒. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูดภาษาท่าทาง รูปภาพเป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขนาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

๓. รูปแบบเชิงแผน (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงานและกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาจิตวิทยา

๔. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Models) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงประมาณและทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้

๕. รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Models) รูปแบบนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงหลังปี ค.ศ. ๑๙๗๐. และนิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้น เชื่อกันว่ารูปแบบนี้เริ่มใช้ในสาขาพันธุศาสตร์ ซึ่งมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analiysis) มาใช้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การใช้เหตุผลการตัดสินใจ^{๑๑}

Joyce & Weil ได้จัดแบ่งประเภทรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลักและได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ ๔ รูปแบบ คือ^{๑๒}

๑. Informational-Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

๓. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ ผู้วิจัยจึงขอสรุปประเภทและองค์ประกอบรูปแบบดังตารางที่ ๒.๓ ดังนี้

^{๑๑}Husen & Postlethwaite, *The international encyclopedia of education* , (New York: Paramon. 1994), P. 158

^{๑๒}Joyce & Weil, *Model of teaching*, (New Delhi: Prentice-Hill of India Private limied, 1985), p. 73.

ตารางที่ ๒.๓ สรุปประเภทของรูปแบบ

บุคคล	ประเภทของรูปแบบ
คีฟส์ (Keeves)	๑. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ๒. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ๔. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ๕. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) รูปแบบยังมีองค์ประกอบ ได้แก่ ๑) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย ๒) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ๓) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ๔) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง
ฮูเซนและโพสเทอร์นไวท์ (Husen & Postlethwaite)	๑. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเทียบ ๕. รูปแบบเชิงเหตุผล ๓. รูปแบบเชิงแผน ๔. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ๒. รูปแบบเชิงภาษา
จอยส์และเวล (Joyce & Weil)	๑. Informational-Processing Model ๒. Personal Model ๓. Social Interaction Model ๔. Behavior Model

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเภทขององค์ประกอบของรูปแบบจำนวน ๓ ท่าน จึงสรุปประเภทและองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ การคิดหาเหตุผลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นกระบวนการคิดด้วยเหตุผลให้เห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จของงานนั้นๆ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ ทดสอบได้ มีความสัมพันธ์กัน สร้างจินตนาการและมีโครงสร้างที่สมบูรณ์แบบ

สรุปความได้ว่า การใช้รูปแบบเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการค้นคว้าและวิจัย รูปแบบต้องเป็นแนวคิดที่ทฤษฎีหลักการหรือเหตุผลต่าง สนับสนุนและเป็นหลักการเพื่อเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร รูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่าอะไร เป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำมาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีอะไรบ้าง ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

๒.๑.๔ องค์ประกอบของรูปแบบ

เมื่อได้การศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา Brown & Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย^{๑๓}

๑. สภาพแวดล้อม (Environment)
๒. เทคโนโลยี (Technology)
๓. โครงสร้าง (Structure)
๔. กระบวนการจัดการ (Management Process)
๕. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Husen and Postlethwaite^{๑๔} ได้กล่าวว่า

๑. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ / สังเกตได้
๒. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น / ปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
๓. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอดความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา / ช่วยสืบเสาะความรู้
๔. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบในเบื้องต้นสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบรูปแบบ

บุคคล	การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ
บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg)	๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ๒. เทคโนโลยี (Technology) ๓. โครงสร้าง (Structure) ๔. กระบวนการจัดการ (Management Process) ๕. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
ฮัสเซน และโพสเล็ทเวท (Husen and Postlethwaite)	๑. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผล ๒. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ๓. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ๔. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

^{๑๓}Brown,W.B. &Moberg,D.J.Organization theory and management: A macro approach, (New York: John Wiley and Sons.1980.) P 16-17.

^{๑๔}Husen and Postlethwaite, 1994: 3865; อ้างใน ทิศนา ขัมมณี, ๒๕๕๐, หน้า ๒๒๐.

สรุป องค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาและการประเมินรูปแบบ ดังนี้

๒.๑.๕ ความหมายของการพัฒนา คำว่า การพัฒนา ใช้ในภาษาอังกฤษว่า Development นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ เช่น การพัฒนาประเทศ การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง และการพัฒนาข้าราชการ เป็นต้น การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้กันโดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไป ดังกล่าวแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกได้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของรูปศัพท์การพัฒนา หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่า พัฒนา หมายความว่า ทำให้เจริญ คือ ทำให้เติบโตได้ งอกงาม ทำให้งอกงามและมากขึ้น เช่น เจริญทางไมตรี^{๑๕}

พระราชวรมณี (ประยูรค์ ปยุตโต) ได้ให้ความหมายและอธิบายไว้ว่า ในทางพุทธศาสนา การพัฒนา มาจากคำภาษาบาลีว่า วัตนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดลอมต่างๆ เรียกว่า พัฒนา หรือ วัตนะ เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มพูนขยายทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุและได้เสนอข้อคิดไว้ว่า คำว่า การพัฒนา หรือ คำว่า เจริญ นั้นไม่ได้แปลว่าทำให้มากขึ้น เพิ่มพูนขึ้นอย่างเดียวกันนั้น แต่มีความหมายว่า ตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญพระเกศา คือตัดผม มีความหมายว่า รัก เช่น น สียา โลกวฑฒโน แปลว่า อย่าเป็นคนรกโลก ดังนั้น การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริงๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็นการพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับการพัฒนา^{๑๖}

สนธยา พลศรี ได้ให้ความหมายการพัฒนาในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง การพัฒนาคนให้มีความสุขมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การพัฒนาในความหมายนี้ มีลักษณะเดียวกันกับการพัฒนาในความหมายทางการวางแผน คือ เป็นเรื่องของมนุษย์เท่านั้น แตกต่างกันเพียงการวางแผนให้ความสำคัญที่วิธีการดำเนินงาน ส่วนพุทธศาสนามุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น คือ ความสุขของมนุษย์เท่านั้น^{๑๗}

^{๑๕}พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์. ๒๕๒๕, ๒๕๓๘), หน้า ๒๓๘.

^{๑๖}พระราชวรมณี, (ประยูรค์ ปยุตโต).ทางสายกลางของการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖-๑๘

^{๑๗}สนธยา พลศรี. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์), ๒๕๔๗, หน้า ๔.

องค์การศึกษาวិทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO.The United National Educational, Scientific and cultural Organization) สรุปความหมาย การพัฒนาว่า การพัฒนาเป็นหน้าที่ (Function) ของการวางแผนและการจัดการ ดังนี้

$$D = f(P+M)$$

เมื่อ D = Development คือ การพัฒนา

P = Planning คือ การวางแผน

M = Management คือ การบริหารงานหรือการจัดการ

ดังนั้น การพัฒนา จะเกิดขึ้นได้ด้วยการวางแผนที่ดี มีการบริหารงานและการจัดการ อย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ^{๑๘}

ทิตยา สุวรรณชฎ นักสังคมวิทยาได้ให้ความหมายของ การพัฒนา ว่า เป็นการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ^{๑๙}

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ว่า หมายถึง การที่คนในชุมชนและสังคมโดยส่วนรวมได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถ ของตนเอง และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเองชุมชนสังคมให้ดีขึ้น^{๒๐}

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ให้ความหมายว่า การพัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธี (Mean) ที่ทำให้เกิดผล (Ends) ที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น^{๒๑}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของรูปแบบจำนวน ๖ ท่าน สรุป ความหมายของรูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๕

^{๑๘} อัจฉรา โพธิยานนท์, การศึกษากับการพัฒนาชุมชน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุ ศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑.

^{๑๙} ทิตยา สุวรรณชฎ, สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๓๔๕

^{๒๐} สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, สังคมไทยแนวทางการวิจัยและพัฒนา, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๒๕), หน้า ๑๗๙.

^{๒๑} ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, การพัฒนาชุมชน: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: บากกอกบลิ๊ก. ๒๕๔๓), หน้า ๒.

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมายของการพัฒนา

บุคคล/หน่วยงาน	ความหมายของการพัฒนา
พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน	การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น
พระราชวรมุนี	การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา ก็กับการพัฒนาสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่คน เรียกว่า พัฒนา สรุปคือ เป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริงๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม
สนธยา พลศรี	การวางแผน เป็นเรื่องของมนุษย์ ที่ให้ความสำคัญที่วิธีการดำเนินงาน ส่วนพุทธศาสนามุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น คือ ความสุขของมนุษย์
องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ	การพัฒนาเป็นหน้าที่ (Function) ของการวางแผนและการจัดการ อย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
จิตยา สุวรรณชฎ	เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
สมศักดิ์ ศรีสันติสุข	การร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนเอง และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเองชุมชน สังคมให้ดีขึ้น
ยุวัฒน์ วุฒิเมธี	มรรควิธี (Mean) ที่ทำให้เกิดผล (Ends) ที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผนโครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

๒.๑.๖ การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ อย่างไม่อย่างหนึ่งเปรียบเสมือนกับสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่ การศึกษาในเชิงลึกต่อไปในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัยซึ่ง คีฟส์ (Keeves) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้^{๒๒}

๑. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

^{๒๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖๐.

๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกหรือเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ๑) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ ๒) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ ๒ ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบนั้นๆ หากจะทำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะในรูปแบบที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัดว่ามีตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดบ้าง บ่งบอกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ว่าแต่ละตัวแปรจะเป็นผลกันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้นตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบหรือไม่อย่างไร ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนการพิสูจน์รูปแบบ ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผลของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ประกอบจะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

Seels & Richey กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ขั้นตอน คือ การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) การดำเนินการ (Management) และการประเมินผล (Evaluation)^{๒๓}

Eisner ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา ดังนี้

๑. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่จะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

๒. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้

^{๒๓}Seels & Richey. *Instructional technology: The definitions and domains for the field* Washington, (D.C.: Association for Educational Communications and Technology, 1994). p.21

นำประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนำรูปแบบมาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

๓. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยใช้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒิว่าเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดีมาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

๔. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน^{๒๔}

สมุทร ชำนาญ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคมแห่งการวิจัย ๔ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้อยู่โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นขั้นการพัฒนาปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ ๔ เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา^{๒๕}

จากการพัฒนาและการประเมินรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปดังตารางที่ ๒.๖ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๖ การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

บุคคล	การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ
Keeves	๑. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร ๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล ๓. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล ๔. เป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่
Seels & Richey	การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) การดำเนินการ (Management) และการประเมินผล (Evaluation)

^{๒๔}Eisner, E.W. *The Educational Imagination*. New York: Macmillan. (1976): pp.192-193

^{๒๕}สมุทร ชำนาญ, “การพัฒนาปรับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, *คุณนิตินิพนธ์การศึกษาคุณนิตินิต*, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.

บุคคล	การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ
Eisner	๑. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง ๒. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ๓. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล ๔. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่น
สมุทรร ขำนาถ	ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ เป็นการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ ๓ เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ ๔ เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

สรุป การพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบของรูปแบบลักษณะที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนาตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดีมีคุณภาพในการพัฒนาและการสร้างรูปแบบการพัฒนาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ขั้นตอนออกแบบและพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ Strickland ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเรียกว่า “ADDIE MODEL”

๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับการบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

อารีย์ สวัสดิ์สาสิทธิ์และคณะ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม^{๒๖}

Luther Gulick and Lyndall Urwick ได้นำหลักการบริหารจัดการของ ฟาโยล มาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ ในที่สุดได้คำตอบสั้นๆ คือ POSDCORB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร ๗ ประการ คือ

P = Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่ออะไร มีแนวทางปฏิบัติอย่างไร การวางแผนจะต้องทำก่อนการลงมือปฏิบัติ

O = Organizing หมายถึง การจัดการองค์กร กล่าวคือ เป็นการจัดสายงาน แบ่งแยกอำนาจการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

D = Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการบอกทิศทางการทำงานเสนอแนะวิธีการทำงานหลังจากที่ได้วิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วว่า ควรจะทำอะไรบ้าง อย่างไร ไปในทิศทางใด

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน อันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ซึ่งอาจจะต้องใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การสื่อสารการกำหนดระเบียบแผนในการทำงาน เป็นต้น

^{๒๖} อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ, บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

R = Reporting หมายถึง การรายงาน การทำงานทุกอย่างจะมีการรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปว่าตนเองได้ทำอะไรบ้าง อย่างไร ได้ผลประการใด

B = Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องเหมาะสมกับกิจกรรม^{๒๗}

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง^{๒๘}

Henry Fayol ได้วิเคราะห์ถึง องค์ประกอบมูลฐานของการจัดการปัจจุบันเรียกว่า กระบวนการบริหารจัดการ มี ๕ ประการ (POCCC) ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงาน ในตำแหน่งงานต่างๆ

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานตามที่มีมอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาให้พนักงานทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

๔. การประสานงาน (Coordination) คือ การดูแลควบคุมและอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถได้โดยสะดวกเต็มความสามารถ

๕. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางเอาไว้ ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หลักการในการบริหารหรือการจัดการนั้น ควรมีความยืดหยุ่นและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับในองค์การ เรียกว่า หลักการจัดการสากล ๑๔ ข้อ (Fayol 's 14 principle of management) ดังนี้

๑. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialization) ของแต่ละคน

^{๒๗} Gulick L. and Urwick J., *Papers on the Science of Administration*, (New York: Institute of Public Administration, 1973), pp. 18-19.

^{๒๘} วิโรจน์ สารรัตนะ, *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

๒. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) โดยให้สอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้นๆ

๓. หลักระเบียบวินัย (Discipline) พนักงานทุกคนต้องยอมรับและเชื่อฟังในกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดขึ้น

๔. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

๕. หลักทิศทางการทำงานอย่างเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานทุกกลุ่มหรือทุกหน่วยงานในองค์การควรดำเนินการภายใต้แผนงานและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนอย่างเดียวกัน

๖. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination Of Individual Interests the General Interest) ในการทำงานผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัวโดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ

๗. หลักการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม (Remuneration) พนักงานต้องได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมเหมาะสมกับสภาพค่าครองชีพและความพอใจสูงสุดของทั้งฝ่ายคนงานและฝ่ายนายจ้าง

๘. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การให้มีศูนย์รวมการตัดสินใจและการควบคุมอยู่ที่ส่วนกลาง และให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่เหมาะสมสอดคล้องและพอเหมาะกับองค์การนั้นๆ

๙. หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) ควรกำหนดลำดับสายของการบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานในองค์การให้ชัดเจน ลดหลั่นกันไปตามลำดับ จากระดับสูงสุดลงมาถึงระดับต่ำสุดขององค์การ ไม่คลุมเครือหรือก้าวก่ายกัน

๑๐. หลักของความมีระเบียบ (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างควรมีระเบียบแบบแผนการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสม

๑๑. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ผู้บริหารควรยึดหลักการจัดการบนพื้นฐานของความยุติธรรม ความมีเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยทั่วถึงทั้งองค์การปราศจากการลำเอียง

๑๒. หลักความมั่นคง (Stability of Tenure of Personnel) ฝ่ายบริหารควรสร้างความรู้สึกในเรื่องความมั่นคงในหน้าที่การงานและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์การเพื่อลดอัตราการออกจากงานให้น้อยลง

๑๓. หลักความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ

๑๔. หลักความสามัคคี (Esprit de Corps) ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานด้วยการทำงานเป็นทีมและมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดเอกภาพทั้งองค์การ^{๒๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๓๐}

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co-Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

^{๒๙}Fayol, Henri, *General and industrial management*, (London: Pittman & Sons, 1964), p. 39.

^{๓๐}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต^{๓๑}

สรุปว่า การบริหาร คือ ขั้นตอนต่างๆที่ดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดการดำเนินกิจการ ในทางบริหารงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนงาน ดำเนินงาน จนถึงการส่งมอบและประเมินผลงาน

๒.๓ องค์การสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของนำเสนอ ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ยังไม่ได้มีข้อตกลงร่วมกันของการให้คำจำกัดความของ HPO แต่ในความหมายรวมๆ หมายถึง วิธีการใหม่ๆ (modern practices) และหลักการทำงาน การจัดการและการออกแบบขององค์กร^{๓๒} บางคนก็ได้ให้ความหมายว่า HPO คือองค์กรที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานสูง^{๓๓}

Frank Buytendijk กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ “องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี”^{๓๔}

Ken Blanchard ได้กล่าวไว้ว่า “เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน”^{๓๕}

^{๓๑}ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

^{๓๒}Lawrence M. Miller, *The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values*, , [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20,2002>. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

^{๓๓}องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t7Bskd8MlyEJ:https://www.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/download/63853/52389/+&cd=1&hl=th&ct=clnk&gl=th. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

^{๓๔}Frank Buytendijk, “Five Key to Building High Performance Organization”, *Business Performance Management Magazine*, February, 2006.

^{๓๕}Ken Blanchard, *Leading at A High – Level*, New Jersey: Prentice-Hall, 2007.

A.M.Pettigrew, and R. Whipp ได้ให้ความหมายของ HPO ว่า “เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ๆได้”^{๓๖}

R.P. Vecchio, and S.H. Appelbaum เพิ่มเติมว่า^{๓๗} องค์กรแบบ HPO จะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

ในหนังสือ Good to Great ที่เขียนโดย Jim Collins ในปี 2001 เขาได้พูดถึงองค์กรที่ยิ่งใหญ่มีผลงานสูงว่า^{๓๘} การมีความผูกพันอย่างเหนียวแน่น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรเหล่านี้จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคตระยะยาว จะมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน

พลุ เดชะรินทร์ ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ^{๓๙}

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาและรับมือปัญหา อุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนและคนในองค์กรช่วยกันพัฒนาให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของการอยากเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีมานานกว่า ๓๐ ปีแล้ว จุดเริ่มต้นคือ^{๔๐} ผลงานของนักวิชาการที่รู้จักกันดีในวงการบริหารคือ Frederick Taylor และผลงานของ Henry Fords ซึ่งแนวคิดของทั้งสองคนนี้ก็คือ การปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทางด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งแนวคิดของเขาจะเป็นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ในช่วงเวลาต่อมาเกิดสหภาพแรงงาน(Unions) ซึ่งเป้าหมายของการมีสหภาพมิใช่เป็นการเรียกร้องค่าจ้างเท่านั้นแต่สิ่งที่คนงานต้องการคือ การได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี มิใช่มองคนเป็นเหมือนปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเท่านั้นซึ่งต่อมาก็เกิดขบวนการทางด้านมนุษยนิยม (Humanistic Management Practices) มีความพยายามหลังจากนั้นอีกมากมาย ที่จะหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์กร ที่เรียกว่า OD (Organizational Development) เช่น แนวคิดของการปรับรู้อะบบ (Reengineering) การ

^{๓๖}A.M.Pettigrew, and R. Whipp, *Managing Change for Behavior Success*, Blackwell, 1991.

^{๓๗}R.P. Vecchio, and S.H. Appelbaum, *Managing Organization Behavior* Dryden, 1995.

^{๓๘}Jim Collins, *Good to Great*. Random House Books. 2001.

^{๓๙}พลุ เดชะรินทร์, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร”. ผู้จัดการรายสัปดาห์, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑๐๖๔, ๒๕๕๐.

^{๔๐}Lawrence M. Miller, *The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values*, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20>, 2002. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

ปรับปรุงองค์กร (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวคน (Human Commitment) และทำลายศักยภาพของคนในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง การที่คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

HPOเป็นองค์กรและวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมเพราะ HPOเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ ล้วนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นวิธีการปฏิบัติ ที่องค์กรชั้นนำอย่างองค์กร Southwest Airlines, องค์กร Hewlett – Packard และ องค์กร Wal-Mart ได้ปฏิบัติอยู่ องค์กรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมเพราะเป็นเจ้าของความสามารถที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งความสามารถเหล่านี้ยากที่องค์กรอื่นจะลอกเลียนได้

องค์กรแบบ HPO เป็นแนวคิดที่มาจากองค์กรในระบบเปิด (Open System) เป็นองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันและต้องพึ่งพากันและกัน เหมือนอวัยวะต่างๆภายในร่างกายของมนุษย์ และการดำรงอยู่ขององค์กรก็ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีทักษะเพื่อความอยู่รอด (Survival Skills) ซึ่งประกอบด้วย^{๔๑}

- ความสามารถในการอ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ
- ความสามารถในการรับรู้ไวเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ
- มีระดับความยืดหยุ่นสูง
- พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

แนวคิดขององค์กรแบบ HPO มีที่มาและมีความเชื่อมโยงกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) หรือ HPWS^{๔๒} ซึ่งแนวคิดของ HPWS ก็มีรากฐานมาจากการมองและการคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ประกอบที่ครบ แต่องค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีการสอดประสานกันหรือมีการบูรณาการอย่างเหมาะสมก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ซึ่งระบบใหญ่ของ HPWS จะครอบคลุม ๓ ส่วนคือ

๑. วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self - Direc Team) เช่นกิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น

^{๔๑} ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://apheit.bu.ac.th/journal/Vol21No2Dec2015/15-p133-148.pdf> . [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

^{๔๒} Lawrence M. Miller, The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20,2002>. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

๒. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการติดตามผลงาน

๓. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัล นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

แนวคิดขององค์การแบบ HPO เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) หรือ OD และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ LO^{๔๓} โดยแนวคิดของ OD เริ่มต้นจากงานของพวกนักจิตวิทยาสังคมเช่น Kurt Lewin ซึ่งได้ศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า แรงผลักดันทางด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากการตอบโต้กันระหว่างแรงผลักดัน ๒ สิ่ง คือ แรงผลักดันที่จูงใจและแรงผลักดันที่เหนี่ยวรั้ง โดยการเปลี่ยนแปลงที่ที่จะต้องลดส่วนที่เหนี่ยวรั้งและเพิ่มส่วนที่จูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลทำให้เกิดความพยายามค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องผนวกระบบทางเทคนิคและสังคมเข้าด้วยกัน (Socio - Technical Systems) หมายความว่า องค์การต้องไม่เน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน^{๔๔} การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิกซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแบบ HPO

องค์การแบบ HPO มีความใกล้เคียงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างมากเพราะลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน ๔ ลักษณะคือ

๑. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศ ขององค์การ (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมีบรรยากาศที่เปิดเผยและไว้วางใจได้
๒. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
๓. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้
๔. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้องค์การแบบ HPO ยังเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และพยายามลดความเป็นองค์การระบบราชการ หรือองค์การแบบเก่าที่จะใช้วิธีการบริหารแบบเก่าและมองว่าพนักงานคิดเองทำเองไม่ได้ ต้องมีหัวหน้างานคอยบอกและ

^{๔๓} นิสตารค์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๖๑.

^{๔๔} B. B. Tregue. "What is OD ?". Training and Development Journal, Vol. 3, March, 1974, p.16.

ควบคุมซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดของ HPO อย่างสิ้นเชิง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเหล่านี้ก็คือแนวคิดของ LO นั้นเอง

จากการศึกษาความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๗ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๗ สรุปความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

บุคคล	ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
Frank Buytendijk	องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง
Pettigrew และ Whipp	เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ๆได้
Ken Blanchard	เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง
Vecchio & Appelbaum	องค์กรแบบ HPO จะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้
Good to Great	การมีความผูกพันอย่างเหนียวแน่น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรเหล่านี้จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคตระยะยาว
พสุ เดชะรินทร์	เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง

๒.๓.๒ องค์กรประกอบและตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

มีนักวิชาการและนักปฏิบัติกรหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งมีทั้งส่วนที่ใกล้เคียงกันและบางส่วนก็มีความแตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถนำจุดเด่นของแต่ละคนหรือแต่ละคณะ มาเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันเพื่อการเป็นขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้เป็นอย่างดี

๑. ตัวแบบของคณะวิจัย Roffey Parks ที่มี Linda Holbeche ซึ่งวิจัยองค์กรต่างๆ จำนวน ๔๐๐ แห่ง ในปี ๒๐๐๕ และพบว่า องค์กรที่จะเป็น HPO ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ ๖ ประการ ดังนี้^{๕๕}

๑) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึงองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุก

^{๕๕}Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. January-February, 2004.

คน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้ยอม รับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่ว่านี้ จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์การต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์การต้องหันมาเพิ่ม การสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

๒) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์การ เพราะการสร้างให้เกิดองค์การแบบ HPO ได้นั้น องค์การต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความ สามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

๓) การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์การแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

๔) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการ วิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์การหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่นมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์การ ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

๕) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพขององค์การไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้้องค์การเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์การต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

๖) การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization) การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า คือ การที่้องค์การต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์การต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์การ มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์การ

๒. ตัวแบบขององค์กร The Berkeley Consulting Group องค์กร The Berkeley Consulting Group ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์การแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์การแบบ HPO ไว้ ดังนี้^{๔๖}

๑) เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (Focused on Performance of Key Results) หมายถึง การให้ความสำคัญในส่วนที่เป็นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของงานต้องสามารถวัดออกมาได้และต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

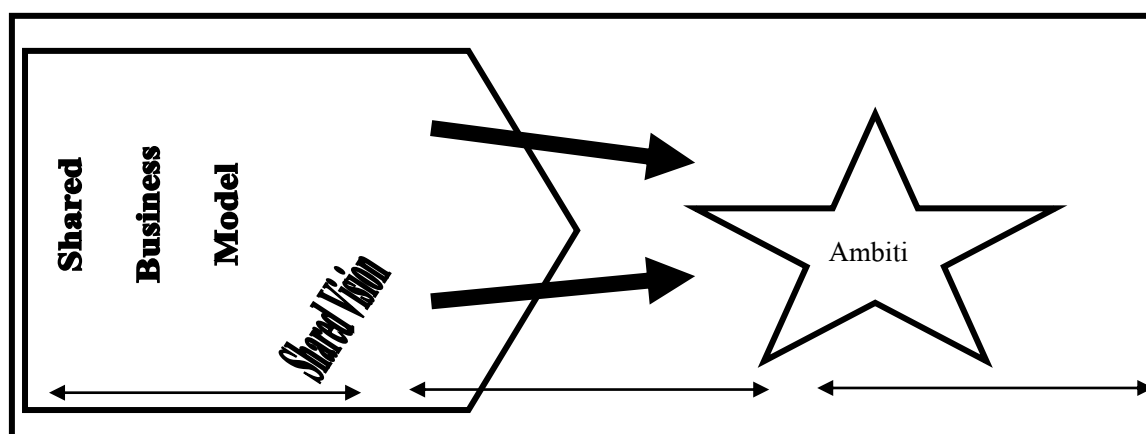
๒) เน้นผลผลิต (Productivity) ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย อยู่ตลอดเวลาในกระบวนการผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง เน้นความมีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากร

๓) เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (Responsiveness & Adaptiveness) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างรวดเร็ว

๔) เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งต้องมีความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หาวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

๕) เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & Communications) ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

Frank Buytendijk ตัวแบบ HPO ที่น่าสนใจอีกตัวแบบหนึ่ง คือ ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk และคณะ ซึ่งได้ทำการสำรวจองค์กรที่เป็น HPO ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ลักษณะร่วมขององค์กรที่เป็น HPO มีอยู่ ๕ ประการ ดังภาพที่ ๒.๑ คือ^{๔๗}



ภาพที่ ๒.๑ ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk

^{๔๖}The Berkeley Consulting Group, “ High Performance Organization”, Collective Wisdom, Vol.2, Issue. 2.

^{๔๗}Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, 2006.

๑. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (**Set Ambitious Targets**) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น HPO สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่โดดเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็น HPO จำนวน ๒ แห่ง ที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์กรแรกคือ องค์กร NIKE ซึ่งได้กำหนดพันธกิจขององค์กรไว้ว่า “ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจและริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนในโลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง”

ส่วนองค์กรที่สองคือองค์กร British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า “เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมายก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า” จากพันธกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานได้รับทราบพันธกิจขององค์กรก็จะรู้ว่าควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้าขององค์กร ในองค์กรที่เป็น HPO จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

๒. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (**Shared Values**) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็น HPO เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ในที่นี้จะยกตัวอย่างองค์กรรถยนต์จำนวน ๓ แห่งที่มีค่านิยมที่เชื่อมโยงกับภายในและสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ ๒.๘ ดังนี้^{๔๘}

ตารางที่ ๒.๘ การเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กรและความคาดหวังของลูกค้า

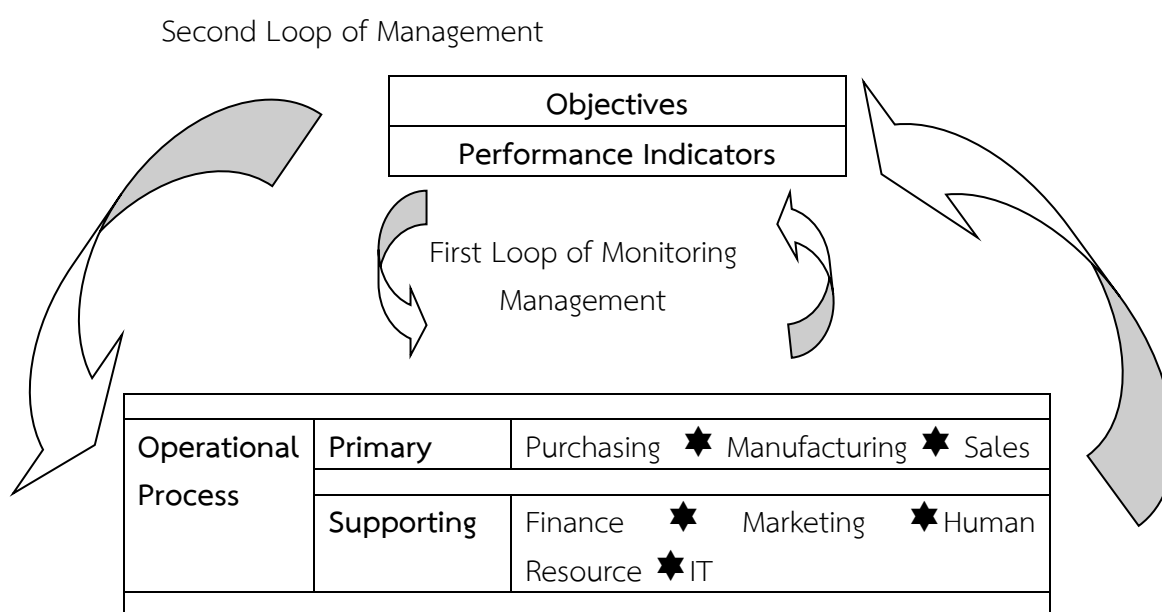
	ค่านิยมขององค์กร	ความคาดหวังของลูกค้า
๑. BMW	- เน้นการออกแบบ - การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี	- รถยนต์ที่มีสมรรถนะสูง
๒. VOLVO	- ความปลอดภัย	- ความสบาย - ความรู้สึกที่ผ่อนคลายในการขับรถ
๒. TOYOTA	- การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ - คุณภาพ	- ลดขั้นตอนในการดูแลรักษา

ผู้บริหารขององค์กรที่เป็น HPO ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง องค์กรเฟอร์นิเจอร์ยักษ์ใหญ่ที่ชื่อว่า IKEA เป็นตัวอย่างขององค์กรที่

^{๔๘} Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, 2006.

ประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงค่านิยมทั้งภายในระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก โดยที่ IKEA มีพนักงานทั่วโลกถึง ๘๔,๐๐๐ คน มีสาขา ๑๗๙ แห่งใน ๒๓ ประเทศ ซึ่ง IKEA ค้นพบว่าลูกค้าต้องการสินค้าที่ราคาถูก มีประโยชน์ใช้สอยและออกแบบดี ซึ่งค่านิยมและความคาดหวังของลูกค้า ถูกนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในองค์กรได้ทราบ ซึ่งที่องค์กรนี้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าและมารับของได้ที่โรงงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและทำให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้บริหารเมื่อเดินทางไปติดต่องานจะเดินทางในสายการบินชั้นประหยัด ไม่ต้องมีลีมูซินมารับ – ส่ง เพราะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมากโดยไม่จำเป็น ในการทำงานก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าองค์กรที่เป็น HPO จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการทำงานที่กำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ทั้งองค์กรโดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหารวงจหลัก ตามภาพที่ ๒.๒ ดังนี้^{๔๙}



ภาพที่ ๒.๒ วงจรหลักของการบริหารองค์กร

จากภาพที่ ๒.๗ วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในการบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่ HPO การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็น HPO แล้ววงจรทั้งสองวงจรมีการเชื่อมโยง โดยกล

^{๔๙}Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, 2006. Pdf [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

ยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง ๒ วงจร จะมีการสื่อสาร กันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือองค์กร Ten Behe Group ซึ่งเป็นองค์กรผลิตสินค้าจากเนื้อวัวของประเทศเบลเยียม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดขององค์กร (Corporate Scorecard) โดยมีตัวเสริมแรงคือ ค่าตอบแทน (Incentive Pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดขององค์กรด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งซึ่งช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์กรที่เป็น HPO การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ ๔ วิธีคือ ๑) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ๒) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป ๓) การควบคุมช่องทางต่างๆอย่างครบวงจร เช่น องค์กร Wall-Mart ใช้ระบบ Just - in - time ทำให้ไม่มีการส่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้า และ ๔) การบริหารงานแบบโครงการ (Project - Based - Management) องค์กร Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรพยายามทำหลายๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

๕. ต้องมีการเชื่อมต่อบริการต่างๆทั่วทั้งองค์กร (Shard Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆโดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็น HPO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยสรุป องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ HPO ต้องเป็นองค์กรที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้า และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรม แกร่งทั่วทั้งองค์กร

๒.๓.๓ คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO Characteristics)

Gartner Group องค์กรที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกัน ประกอบด้วย^{๕๐}

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)

^{๕๐} พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษาค้นคว้ารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔.

- ๒. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
- ๓. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D จากองค์กรที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่^{๕๑}

- ๑. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
- ๒. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
- ๓. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
- ๔. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
- ๕. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
- ๖. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder และ Brooks ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

- ๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
- ๒. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
- ๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
- ๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
- ๕. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
- ๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
- ๗. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
- ๘. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
- ๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถสูง โดย Jupp, Vivienne and Younger, Mark P. ได้ระบุไว้ว่า^{๕๒} องค์กรที่มีขีดสมรรถสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่

- ๑. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)

^{๕๑}Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., Transforming the Public Sector, *Outlook Journal*, October 2004, p56-58.

^{๕๒}Jupp, Vivienne and Younger, Mark P., A Value Model for the Public Sector, *Outlook Journal*, February 2004, p30-32.

๒. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)

๓. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)

๔. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)

๕. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)

๖. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)

๗. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

Linda Holbeche กับคณะได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะของ HPO ไว้ ๓ ประการคือ^{๕๓}

๑. องค์กรแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยให้ทำงานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า^{๕๔} “องค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับองค์กร เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

๒. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะๆก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้องค์กรแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อยๆเกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์กรเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

^{๕๓}Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. 2004. , p56-58.

^{๕๔}J.C. Collins, Good to Great: Random House Books. 2001.

๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า ๒) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ๓) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และมีความเป็นเอกลักษณ์ และ ๔) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ

Robert Kaplan และ David Norton สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย^{๕๕}

- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Defense Finance and Accounting Service
- Economic Development Administration
- Fulton County School
- Group Nacional Provincial
- Royal Canadian Mounted Police
- Royal Norwegian Air Force
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
- Texas State Auditor's Office
- U.S. National Reconnaissance Office
- UK Ministry of Defense
- University of California, San Diego
- U.S. Army

นอกจากนี้เขายังได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ ๑ ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ ๒ การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

^{๕๕}Kaplan, Robert S. and Norton, David P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business School Press, 2001.

หลักการที่ ๓ การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ ๔ การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ ๕ การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

Linda Holbeche กับคณะได้ทำการวิจัยองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะของ HPO ไว้ ๓ ประการคือ^{๕๖}

๑. องค์การแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์การแบบ HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์การ การที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์การเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์การแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์การสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า^{๕๗} องค์การที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับองค์กร เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

๒. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์การก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์การสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะๆก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์การที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้นองค์การแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อยๆเกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์การเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์การต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า ๒) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ๓) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

^{๕๖}Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. 2004.

^{๕๗}J.C. Collins, Good to Great: Random House Books. 2001.

และมีความเป็นเอกลักษณ์ และ ๔) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์การต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

Frank Buytendijk คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) ตามแนวทางของเอกชน ประกอบด้วย^{๕๘} ๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้า (Setting ambitious targets and achieving them) ๒. คนในองค์การมีค่านิยมร่วม (Shared Values) ๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) ๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms) ๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์การที่สามารถดำเนินงาน ได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์การชั้นนำ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น ๗ หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด ๑ การนำองค์การ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

^{๕๘} Frank Buytendijk, "Five Keys to Building High Performance Organization", Business Performance Management Magazine, February, 2006.

จากการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๙ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๙ สรุปคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

บุคคล	คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง
Gartner Group	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them) ๒. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values) ๓. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
Jane C. Linder & Jeffrey D.. Brooks	<ol style="list-style-type: none"> ๑) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ .Client-centered) ๒) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ .Outcome-oriented) ๓) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ .Accountable) ๔) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น .Innovative and flexible) ๕) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น .Open and collaborative) ๖) นมีความมุ่งมั่น .Passionate)
Linda Holbeche	<ol style="list-style-type: none"> ๑. องค์กรแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง ๒. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน
Kaplan และ Norton	<p>หลักการที่ ๑ ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร</p> <p>หลักการที่ ๒ การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้</p> <p>หลักการที่ ๓ การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์</p> <p>หลักการที่ ๔ การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์</p> <p>หลักการที่ ๕ การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง</p>
Frank Buytendijk	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้า (Setting ambitious targets and achieving them) ๒. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared Values) ๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) ๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms) ๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility)

๒.๓.๔ ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง

สำหรับตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงนั้นไม่มีตัวแบบที่แน่นอนขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรจะมีตัวแบบของแต่ละองค์กรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรนั้นๆ

ก. **ตัวแบบของคณะวิจัย Roffey Parks & Linda Holbeche** ซึ่งวิจัยองค์การต่างๆ จำนวน ๔๐๐ แห่ง ในปี ๒๐๐๕ และพบว่า องค์กรที่จะเป็น HPO ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ ๖ ประการ ดังนี้^{๕๙}

๑. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึงองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอม รับประทานกรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่ว่านี้ จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

องค์กรก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ต่อองค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์กรให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้แก่

ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการ เน้นการใช้ทีมงาน และองค์กรแบบไร้พรมแดน

องค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่า กับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น

เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม ในการทำงานมากขึ้น

การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้สูงและมีองค์ความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึง และการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น

เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

^{๕๙}Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. Strategic HR Review, vol 5. No 2. January-February, 2004.

ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้^{๖๐}

๒. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการ สร้างให้เกิดองค์การแบบ HPO ได้นั้น องค์การต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้น เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความ สามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้ พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

๓. การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) คำว่า “องค์การแบบไร้พรมแดน” ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดย แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) ประธานองค์กร เจนเนอรัล อีเล็กทริก (GE) เพื่อใช้อธิบายความประสงค์ที่ตนต้องการเห็นรูปแบบใหม่ขององค์กร GE เมื่อปี 1990 ให้แปรสภาพจากองค์กรขนาดใหญ่ของครอบครัวไปเป็นองค์กรที่มีคุณลักษณะของ องค์การแบบไร้พรมแดน กล่าวคือ ขจัดพรมแดนภายในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and horizontal boundaries) รวมทั้งพรมแดนภายนอกระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตให้หมดไป องค์การแบบไร้พรมแดนจึงพยายามยกเลิกแนวคิดเรื่องสายงานการบังคับบัญชา (Chain of command) มีขอบเขตการควบคุม (Spans of control) เหลือน้อยเท่าที่จำเป็นและใช้ การทำงานแบบทีมงานเข้ามาแทน การจัดเป็นแผนกแบบเดิม โดยแต่ละทีมมีความอิสระในเรื่อง อำนาจการตัดสินใจสูงและต้องอาศัยข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นโครงสร้างแบบนี้จึงถูก เรียกว่า “องค์การแบบที” T-form organization) เพราะต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นฐานนั่นเอง (Technology-based organization)

๔. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการ วิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้ พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงาน รู้สึกรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่นมีภาระงานที่ มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

ลักษณะขององค์การแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วย พนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมี สมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้อง

^{๖๐} การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (Organizational Change and Development), [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <http://www.novabizz.com> [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

สร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลาและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้ คือ กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการจูงใจ หมายถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดง พฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่า บุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้นๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ

กระบวนการจูงใจกระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง มีองค์ประกอบ คือ

- ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

- แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ ๑ ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

- สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมิได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย ๔ ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

๑) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

๒) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

๓) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

๒. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

๑) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

๒) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

๓) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิด พฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

๔) เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประหวัด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น^{๖๑}

๕) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่างค์การไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นสามารถสร้างได้ง่าย ๆ ตามวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

สร้างที่ทำงานให้น่าทำงาน การสร้างออฟฟิศให้น่าทำงาน ไม่ได้มีเพียงการจัดโต๊ะให้น่านั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงานให้น่าทำงานด้วย เช่น การทาสีอาคารที่เป็นสีโทนอ่อน สบายตา เพื่อช่วยดึงดูดพนักงานให้อยากทำงาน เช่น สีเขียว สีน้ำเงิน สีฟ้า หรือติดภาพธรรมชาติที่สวยงามน่ามอง หรืออาจจะมีต้นไม้เล็ก ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมาหยุดพักสายตา เพื่อป้องกันอาการเมื่อยล้าจากการทำงานได้ การจัดสถานที่ทำงานให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี จะช่วยให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงานของตัวเองมากขึ้น

สร้างความรักในงานที่ทำ งานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมี ความจำเจอยู่บ้าง แต่การทำให้พนักงานเกิดความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น อย่าคิดว่างานที่เราทำ เป็นงานที่เราจำเป็นต้องทำ หรือถูกบังคับให้ทำ แต่ควรมองหาแง่มุมที่ดีของงานที่เราทำ ข้อดีของการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เรามองไปทางไหนก็มีแต่เรื่องที่ทำให้เรารู้สึกหดหู่ หัวหน้างานควรช่วยเหลือพนักงานในการสร้างบรรยากาศเหล่านั้นให้เกิดขึ้น เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และพร้อมที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่หัวหน้างานไม่ต้องออกปากร้องขอ หรือกดดันอีกต่อไป

สร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ วิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์จะช่วยให้พนักงานรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ เพราะเขาจะคอยลุ้น ตลอดจนอยากทดลอง เพื่อพิสูจน์ว่าวิธีการแบบไหนที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำ และวิธีการใดที่ทำให้เขาเข้าใจเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เร็วขึ้น อีกทั้ง หัวหน้างานต้องกระตุ้นให้พนักงานหมั่นคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ด้วยตัวเองด้วย เขาจะได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หากสิ่งที่เขาคิดค้นประสบผลสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อ

^{๖๑} การจูงใจในการทำงาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <http://www.novabizz.com.>, [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

องค์กร นอกจากงานจะพัฒนาไปข้างหน้าแล้ว สมองของพนักงานยังได้ทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงาน และมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

สร้างมิตรภาพในที่ทำงาน ต้องยอมรับว่าเราไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียวในออฟฟิศ แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย การสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง ในขณะเดียวกัน หัวหน้างานก็ต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้เด่นชัดด้วย เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน เป็นหนึ่งเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานในทีม เมื่อพนักงานมีความสุขกับการทำงานเป็นทีม เขาก็จะไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และรับรู้ได้ว่าจะมีคนที่คอยช่วยเหลือเขาอยู่เสมอ หากเขาประสบกับปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัวก็ตาม

สร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก หัวหน้างานควรเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พนักงานสามารถผ่อนคลายได้ ควรแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปยิ้มแย้ม ทักทายเพื่อนร่วมงานบ้าง หรือแม้ว่าเราอาจจะต้องเผชิญกับงานที่เคร่งเครียดบ้าง ก็ยิ้มสู้กับงาน และคิดว่าวันนี้ไม่ใช่วันที่แย่ที่สุดของเรา แล้วเราจะผ่านพ้นมันไปได้ หัวหน้างานสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยปลอบใจ หรือให้กำลังใจพนักงานด้วย เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเพื่อนที่พร้อมที่จะให้กำลังใจเขาอยู่เสมอ ไม่ได้แต่เข้ามาคาดหวังให้ทำงานเพียงอย่างเดียว

บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่^{๖๒}

๖) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values - based Organization) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

คุณค่าขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติงานจริงของบุคลากรในแต่ละวัน คุณค่าองค์กรสำหรับองค์กรหรือพนักงานทุกคนต้องมีจิตตระหนักรู้ถึงคุณค่า ดังนี้

ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม - เป็นคุณสมบัติพึงมีของบุคลากร และผู้ที่องค์กรร่วมงานด้วย องค์กรให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามข้อกฏข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจรรยาบรรณของพนักงาน องค์กรภาคภูมิใจต่อความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมที่ยึดปฏิบัติ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตามข้อบังคับกฎหมายอย่างเคร่งครัด

มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ - องค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน รวมถึงการใช้ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยเป้าหมายแน่วแน่สู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้องค์กรนำคุณค่าเพิ่มสู่ลูกค้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งผลสำเร็จที่นำภาคภูมิใจขององค์กร

^{๖๒} ๕ วิธีสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พนักงานอยากได้, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <https://th.jobsdb.com>. [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

ริเริ่มและสร้างสรรค์ - องค์กรมีความภาคภูมิใจกับระยะเวลาที่ใช้เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าขององค์กร ด้วยความตั้งใจในการสร้างปัจจัยแวดล้อมทุกด้านที่เปิดให้มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งและมีวิถีทางใหม่ๆ ในการพิจารณาจัดการกับปัญหาอันนำมาซึ่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ลูกค้า

การทำงานเป็นทีม - องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ด้วยการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและเสริมจุดแข็งให้กลุ่มทำให้องค์กรบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงในการบริการลูกค้าและนำมาซึ่งชื่อเสียงอันเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การเคารพเกียรติ - องค์กรปฏิบัติต่อทีมงาน ลูกค้า หุ่นส่วนทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยความเคารพและระมัดระวัง บนหลักการที่ว่าปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างที่เราต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา เป็นรากฐานของวัฒนธรรมในการให้บริการลูกค้าและการทำงานร่วมกันขององค์กร^{๖๓}

ข. ตัวแบบขององค์กร The Berkeley Consulting Group

องค์กร The Berkeley Consulting Group ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์การแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์การแบบ HPO ไว้ ดังนี้^{๖๔}

๑. เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (Focused on Performance of Key Results) หมายถึง การให้ความสำคัญในส่วนที่เป็นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของงานต้องสามารถวัดออกมาได้และต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

๒. เน้นผลผลิต (Productivity) ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย อยู่ตลอดเวลาในกระบวนการผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง เน้นความมีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากร

๓. เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (Responsiveness & Adaptiveness) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างรวดเร็ว

๔. เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งต้องมีความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หาวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

๕. เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & Communications) ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

ค. ตัวแบบขององค์กร Engineering , Management & Integration Inc.

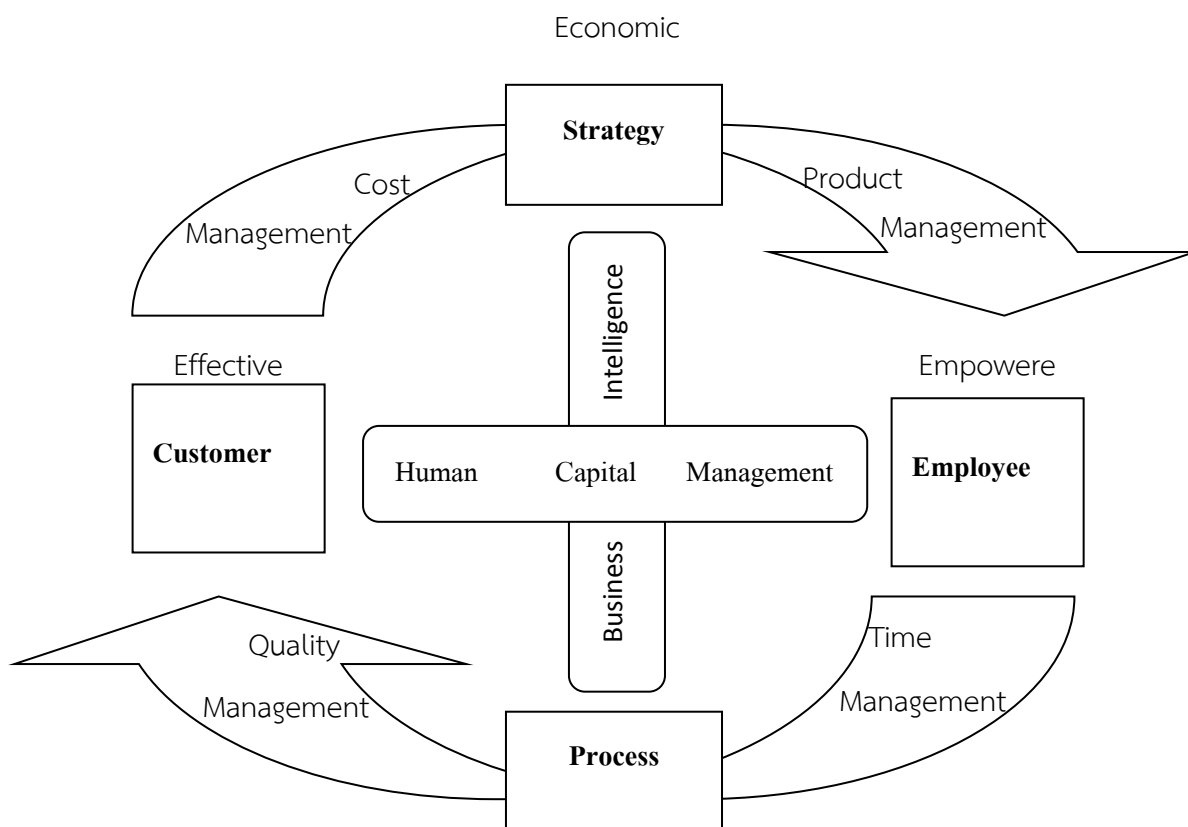
องค์กร Engineering , Management & Integration Inc. (EM & I) ได้นำเสนอตัวแบบของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงโดยได้อธิบายว่า^{๖๕} องค์การที่มี

^{๖๓} เป้าหมายและการเน้นคุณค่าขององค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <http://www.capserv.com>, [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

^{๖๔} The Berkeley Consulting Group, “ High Performance Organization”, Collective Wisdom, Vol.2, Issue. 2., [ออนไลน์], แหล่งที่มา <https://berkeleyconsulting.com/fresh-ideas/>, [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

^{๖๕} Donn Di Nunns, Evolving A Performance Organization , [ออนไลน์], แหล่งที่มาอ้างอิงใน: www.em-i.com, [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

สมรรถนะสูงได้ต้องมีความสามารถ ๔ ประการประกอบด้วย คน (People) กระบวนการ (Process) โครงการ (Programs) และโครงการงาน(Portfolios) และระดับที่ถือว่าสูงสุด มีผลงานสูงสุด มีสมรรถนะสูงสุดคือ ระดับที่ ๕ ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่องค์กรเติบโตเต็มที่ (Maturity) ดังภาพที่ ๒.๔



ภาพที่ ๒.๓ ตัวแบบ HPO ขององค์กร Engineering , Management & Integration Inc.

จากภาพที่ ๒.๓ แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ๔ ประการ (P๔-Capability) ขององค์กรแบบ HPO คือ

๑ ความสามารถด้านคน (People) ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) แยกเป็นลูกค้าและพนักงาน

๒ ความสามารถด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง ความสามารถทางธุรกิจ (Business Intelligence) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์

๓ ความสามารถด้านโครงการ(Programs) หมายถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน (Performance Cultures) แยกออกเป็น ๔ ส่วนคือ

- ๑) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)
- ๒) ด้านการมอบอำนาจ (Empowered)
- ๓) ด้านประสิทธิภาพ (Efficient)
- ๔) ด้านประสิทธิผล (Effective)

๔ ความสามารถด้านโครงการงาน (Portfolios) หมายถึงระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน อันประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ

- ๑) การจัดการด้านคุณภาพ(Product & Quality Management)
- ๒) การจัดการด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (Time & Cost Management)

ข. ตัวแบบของ Lawrence M Miller

Miller ได้เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์การแบบ HPO ว่าต้องมีหลัก ๒ อย่าง สำคัญ คือ

๑ ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (Business Virtues) คุณความดีทางธุรกิจในที่นี้ หมายถึงคุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาด นวัตกรรมในการผลิต คุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

๒ ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (Societal Values) คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์การแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ

- เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust)

- เน้นตัวทีมงาน (Team)
- เน้นความรู้ (Making Knowledge)
- เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Team Decision Making)
- เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team-Based Rewards)
- เน้นองค์การแนวนอน (Horizontal Organization)
- เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร (Dynamic Structure)
- เน้นองค์การที่ไร้ขอบเขต (Companies without Walls)
- เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open-Book Management)
- ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame The Person to Become The Process)

ทั้ง ๑๐ คุณลักษณะนี้จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้ง ๒ ประการ คือ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน

ง. ตัวแบบ HPO ของ Nisada's Model (นิสตาร์ก) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบ HPO ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน นั้นควรมีองค์ประกอบ ดังภาพที่ ๒.๖ คือ^{๖๖}

๑. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง

^{๖๖}นิสตาร์ก เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ชิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๘๓-๘๔

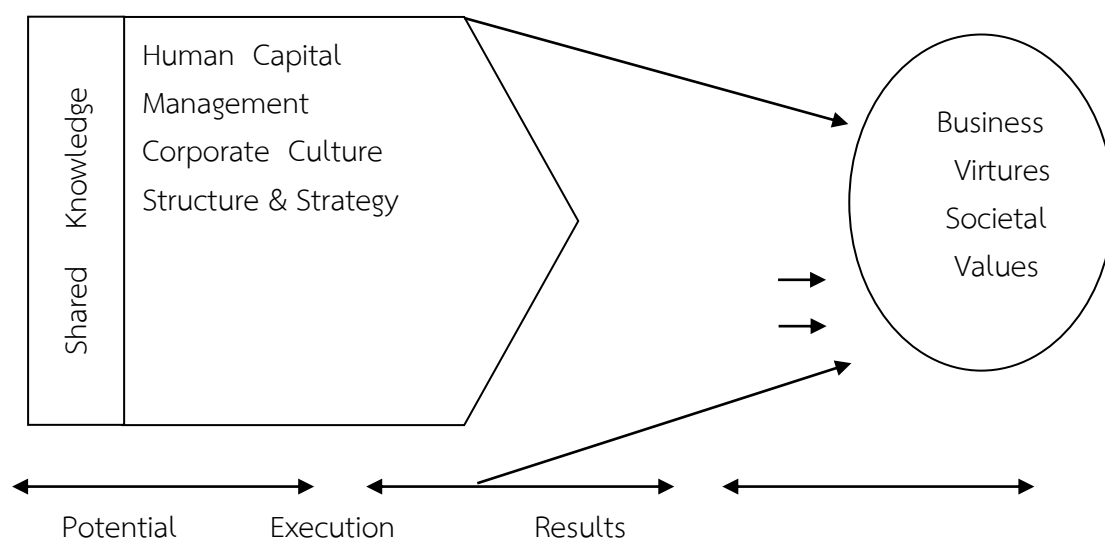
๒. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุง ต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

๓. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

๔. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ทำหายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

๕. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

๖. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ดังนี้



ภาพที่ ๒.๔ ตัวแบบ HPO's Model (Nisada's Model)

จากการที่ได้นำเสนอรูปแบบของ HPO ทั้งสิ้น ๕ ตัวแบบ (Model) คือ

๑. Roffey Parks & Linda Holbeche
๒. The Berkeley Consulting Group
๓. Engineering , Management & Integration Inc.
๔. Lawrence M Miller
๕. Nisada's Model

ถ้านำมาวิเคราะห์โดยเอาแนวคิดที่มาขององค์กรแบบ HPO มาดูจะเห็นได้ว่า องค์กรแบบ HPO เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงองค์กรที่ไม่เหมือนแนวคิดเก่า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนภายในยอมรับและผูกพันที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแนวคิดนี้เกิดจากการมองว่า สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรในอดีตไม่ประสบความสำเร็จเพราะเกิดจากการต่อต้านของพนักงาน ทำให้ถึงต่อต้านเพราะการเปลี่ยนแปลงได้ทำลายสัญญาะหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Psychological

Contract) ซึ่งหัวใจของสัญญาแบบเก่านั้นคือความไว้วางใจ (**Trust**) เมื่อลูกจ้างเกิดความไม่ไว้วางใจ ลูกจ้างก็ไม่เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามหรือความรู้ความสามารถที่เขามีให้กับองค์กร ผลลัพธ์ก็คือ องค์กรไม่มีทางบรรลุผลงานสูงไม่ว่าองค์กรจะคิดค้นตัวชี้วัดเช่นไร

ดังนั้นองค์กรแบบ **HPO** ต้องเริ่มจากคนหรือจากพนักงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพราะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่พนักงานสะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงาน ตัดสินใจว่าเขาจะเอาสิ่งที่มีมาทุ่มเทให้กับองค์กร แนวคิดที่ชัดเจนที่สุดในทั้ง ๕ ตัวแบบนี้จะเป็น ของ **Roffey Park & Linda Holbeche** เพราะคุณลักษณะทางด้านทุนมนุษย์ (**Solf-Side**) น่าจะเป็น จุดเริ่มต้นขององค์กรแบบ **HPO** ถ้าพิจารณาคุณลักษณะตัวแบบของ **Roffey Park** ทั้ง ๖ ประการ จะเห็นว่าให้ความสำคัญและจุดเน้นอยู่ที่ตัวคนมากที่สุด

อีกตัวแบบที่มีความน่าสนใจอย่างมากคือ ตัวแบบของ **Lawrence Miller** ที่พูดถึง หลักการของ **HPO** ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความดีของธุรกิจ (**Business Virtues**) กับเน้น ค่านิยมสังคม (**Societal Values**) เพราะถ้าเน้นไปด้านใดด้านเดียวก็ไม่ดี เช่น มองแต่ประโยชน์ของ องค์กรโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรมหรือผลกระทบของสังคม องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างไร ในตัวแบบของ **Miller** ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะ สำคัญ ๑๐ ประการขององค์กรแบบ **HPO** ซึ่งมุ่งที่คนเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง ๓ คุณลักษณะจาก ๑๐ คุณลักษณะ ที่พูดถึงองค์กร เช่น ต้องเป็นองค์กรในแนวนอน ต้องมีโครงสร้างที่เป็นพลวัตร ต้องไร้ ขอบเขต ซึ่งสอดคล้องกับของ **Roffey Park** ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**)

ตัวแบบที่น่าสนใจรองลงไปอีกคือ ตัวแบบของ **EM & I** ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งด้านอ่อน (**Solf-Side**) เช่น ด้านคน วัฒนธรรม แรงจูงใจ และด้านแข็ง (**Hard-Side**) เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ ธุรกิจและตัวแบบของ **EM&I** ยังมองการเป็น **HPO** เป็นการพัฒนาจากขั้นพื้นฐาน (**The Aware Organization**) คือ องค์กรเริ่มต้นตระหนักว่า จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร มาถึงขั้นที่สอง (**The Proactive Organization**) มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์กรมีการสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบ จนมาถึงขั้นที่สาม (**The Managed Organization**) ในขั้นนี้ ได้มีการผนวกเอาพวกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการ เปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารคนและเตรียมการพัฒนาคน จนมาถึงขั้นที่สี่ (**The Optimized Organization**) ซึ่งเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยการบูรณาการกล ยุทธ์เข้าไปในทุกส่วนขององค์กร จนมาถึงขั้นสุดท้ายคือ **The Innovative Organization** มีการ นำเอาความรู้ต่างๆมาบูรณาการ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เพิ่มคุณค่าใหม่ (**New Values**) ให้กับ องค์กร มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อยู่ในองค์กรในปัจจุบัน (**Current Status**) ก่อน

มีอีกประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจ คือ ^{๖๗}องค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือ HPO นั้นไม่ใช่เรื่องเดียวกัน กับการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) หรือ TQM แต่มีผลการวิจัยมากพอสมควรที่ได้เอาแนวคิดทั้งสองนี้มารวมกัน ซึ่งไม่ใช่แค่ TQM เท่านั้น แนวคิดคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดให้เกิดน้อยที่สุด (Six Sigma) ก็เอามารวมกับแนวคิด HPO เช่นเดียวกัน เพราะจะเห็นว่า ในขณะที่การจัดการคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดนั้น เป็นการกำหนดจากบนลงล่าง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและคุณภาพที่ชัดเจนเสร็จแล้วจึงกระจายไปยังส่วนต่างๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน ที่เรียกว่าการบริหารแบบเข็มมุ่ง โดยเข็มมุ่งจะประกอบด้วยเป้าหมายที่วัดค่าได้และมีมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนแนวคิดแบบ HPO นั้นเป็นการบริหารจากข้างล่างขึ้นบน โดยการทำให้คนเกิดความไว้วางใจ ดังนั้นถ้าเอาสองแนวคิดนี้มารวมกัน ก็อาจเปรียบเทียบกับ TQM หรือ Six Sigma เหมือนเมล็ดพันธุ์ชั้นยอด ในขณะที่ HPO เปรียบเสมือนดินปลูกที่อุดมสมบูรณ์ เมื่อรวมกันก็จะทำให้ได้ต้นไม้ที่มีผลดี

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงในเบื้องต้นนั้นพอสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๐ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง

บุคคล	องค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง
Roffey Parks & Linda Holbeche	๑. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) ๒. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) ๓. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ๔. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) ๕. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) ๖. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization)
The Berkeley Consulting Group The Berkeley Consulting Group	๑. เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (Focused on Performance of Key Results) ๒. เน้นผลผลิต (Productivity) ๓. เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (Responsiveness & Adaptiveness)

^{๖๗} นิสิตาร์ก เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๘๒-๘๓.

บุคคล	องค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง
	๔. เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ๕. เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & Communications)
Engineering , Management & Integration Inc.	๑. ความสามารถด้านคน (People) ประกอบด้วย ทุมนมนุษย์ (Human Capital) แยกเป็นลูกค้าและพนักงาน ๒. ความสามารถด้านกระบวนการ (Process) ๓. ความสามารถด้านโครงการ(Programs) ๔. ความสามารถด้านโครงการงาน (Portfolios)
Mille	๑) ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ.Business Virtues) ๒) ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม .Societal Values)
Nisada's Model	๑. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง ๒. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ ๓. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ ๔. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่ท้าทาย ๕. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร ๖. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

๒.๔ การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร

การพัฒนาสมรรถนะนั้นมีรายละเอียดที่ต้องศึกษา ดังนี้

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร^{๖๘} ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะขอเสนอต่อไปนี้

๒.๔.๑ ความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล(excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ

^{๖๘} สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ, เทียน ทองแก้ว, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, www.competency.mju.ac.th, [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อองค์กร McBer ซึ่งแมคเคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี ๗๐๘ องค์กรทั่วโลก นำ Core Competency เป็น ๑ ใน ๒๕ เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ ๓ รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning^{๖๙} แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น องค์กรปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Scott B. Parry (อ่างใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว

^{๖๙} พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓.

สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา^{๗๐}

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ^{๗๑}

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ คำนิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น^{๗๒}

จากความหมายของสมรรถนะในเบื้องต้นพอสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปความหมายของสมรรถนะ

บุคคล	ความหมายของสมรรถนะ
Scott B. Parry (สก็อต บี พาร์รี)	กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes)
แมคเคิลแลนด์	บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี
อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์	คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ

จากที่กล่าวมาในเบื้องต้นพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่แต่ละบุคคลหรือขีดความสามารถในการจะนำพาองค์กรหรือสถานศึกษาที่ตนได้สังกัดอยู่พัฒนาและประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีประเภทสมรรถนะที่ต้องศึกษา ดังนี้

๒.๔.๒ ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น ๕ ประเภทคือ

๑. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา

^{๗๐} สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ. “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” Productivity. ๔ (๕๓) (พ.ย. - ธ.ค.) ๒๐๐๔, หน้า ๔๔-๔๘

^{๗๑} สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

^{๗๒} อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,” Chulalongkorn Review. ๑๖ (ก.ค. - ก.ย.) ๒๕๔๗: ๕๗-๗๒.

พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

๒. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

๓. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น องค์กร เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือองค์กรฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ องค์กร ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

๔. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการองค์กร ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๕. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

จากประเภทของสมรรถนะในเบื้องต้นสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)
๒. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)
๓. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)
๔. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
๕. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

๒.๔.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนดมี ๕ ส่วนคือ

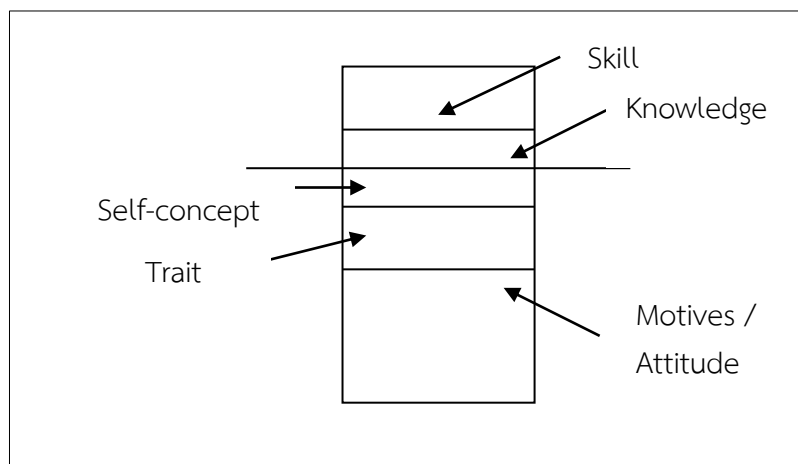
๑. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

๒. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
 ทั้ง ๕ ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ ๒.๕

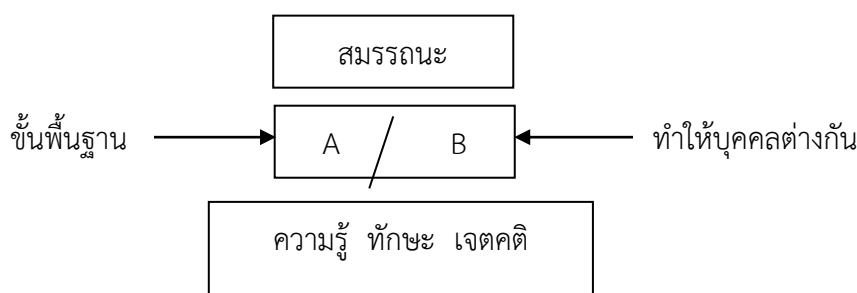


ภาพที่ ๒.๕ สมรรถนะของ Iceberg Model

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง ๓ ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้น กล่าวว่า^{๗๓} สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะดังภาพที่ ๒.๖ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๖ สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

^{๗๓} สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” Productivity, หน้า ๔๘.

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่มคือ

๑. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

๒. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะในเบื้องต้นพอสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๒ ดังนี้

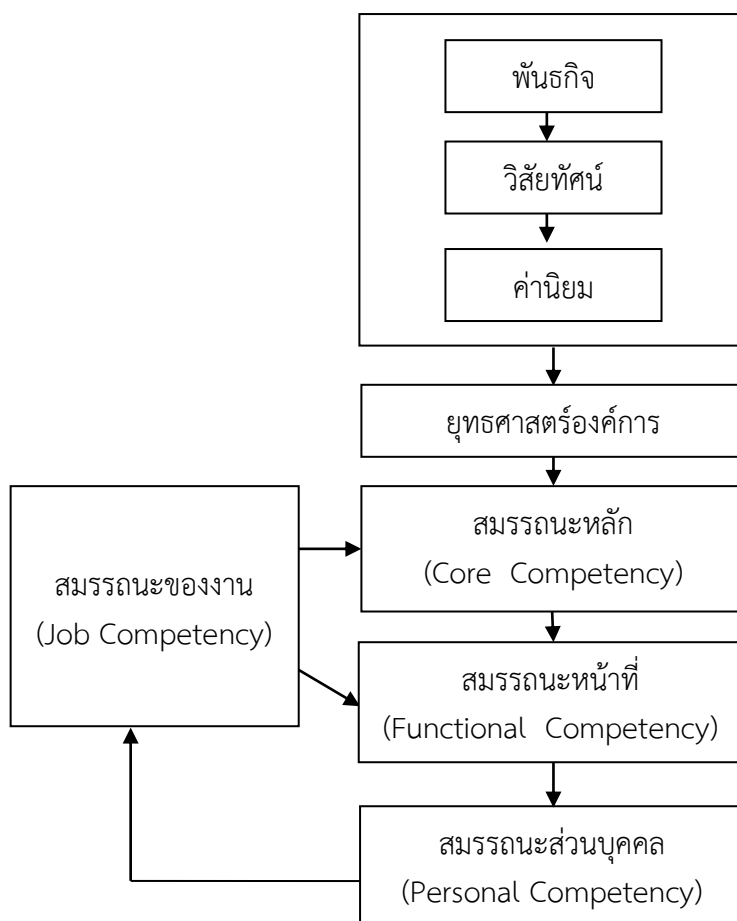
ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ

บุคคล	องค์ประกอบของสมรรถนะ
แมคเคิลแลนด์	๑) ความรู้ .knowledge) ๒) ทักษะ .skill) ๓) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง .self – concept) ๔) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล .traits) ๕) เจตคติ / แรงจูงใจ .motives / attitude)

๒.๔.๔ การกำเนิดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ ๒.๗ ดังนี้^{๗๔}

^{๗๔} อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,” Chulalongkorn Review. ๑๖ (ก.ค. – ก.ย.) ๒๕๔๗, หน้า ๖๒.



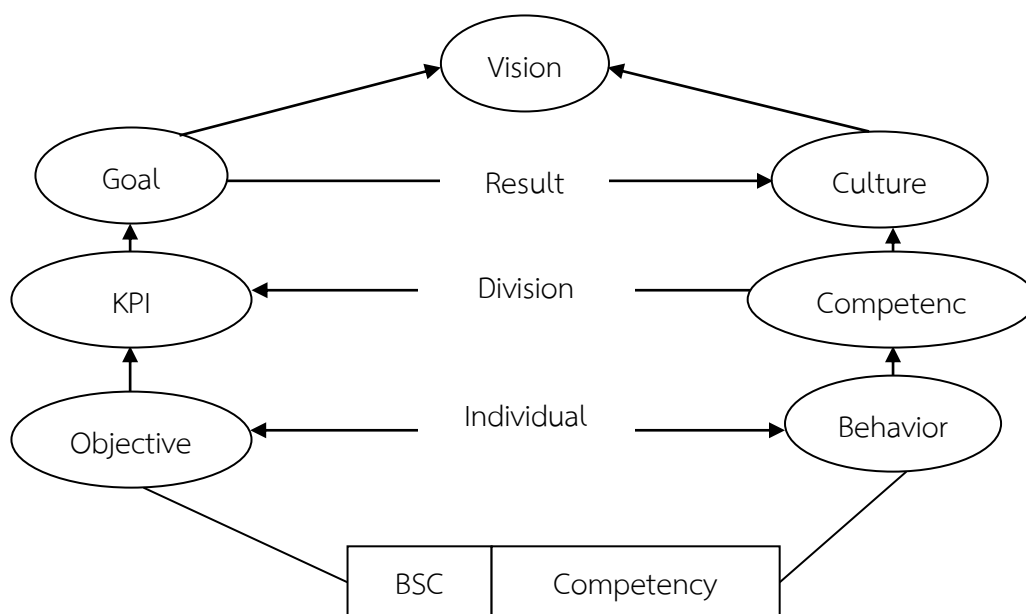
ภาพที่ ๒.๗ การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก **Balance Scorecard** และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ตั้งความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ ๒.๘ ดังนี้^{๗๕}

^{๗๕} สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๕ [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <https://www.ftpi.or.th/download/annual-report/Annual%20Report%202007.pdf> [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].



ภาพที่ ๒.๘ Performance Management System

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมา กำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้นๆ มี สมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า **Generic Model** หรือ รูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า **Job / Task Analysis** หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการ คัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความ เชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

๑. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิด สร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

๒. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการ จัดการตนเอง เป็นต้น

จากการกำเนิดสมรรถนะดังกล่าวการกำเนิดสมรรถนะจะต้องอาศัยการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดการพัฒนาสมรรถนะของ องค์กรให้ดีขึ้น

๒.๔.๕ การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

๑. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

๒. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน ๒ ลักษณะ คือ

๑) ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

๒) ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

๓) ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

๔) ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

๕) ๓๖๐ degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกต ดังนี้

๑. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
๒. สามารถลอกเลียนแบบได้
๓. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
๔. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
๕. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

๒.๔.๖ ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. **แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)** สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ ๕ ระดับคือ

- ๑) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- ๒) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
- ๓) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
- ๔) ระดับมีความรู้สูง (advance)
- ๕) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ เกณฑ์การจัดระดับความสามารถ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมี ดังนี้

๑. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
๒. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
๓. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
๔. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
๕. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard) ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

ตารางที่ ๒.๑๔ เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๑	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๒	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๓	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๔	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบความสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๕	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

๒. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความ ซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

๒.๔.๗ การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์

๑. การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

๒) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

๓) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

๔) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

๕) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

๖) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

๗) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

๘) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป ดังภาพที่ ๒.๙ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๙ การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร แนวทางในการประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการ ดังนี้

๑) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

๒) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้าน กำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง วิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตาม เนื้อหาของงานนั้นๆ

๓) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหา เป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

๔) การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการ กำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

๕) ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

๖) กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

๗) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

สรุปได้ว่า การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์มีการประยุกต์ใช้หลายด้าน เช่น การไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้

๒.๕ หลักธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ

สำหรับหลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานในองค์กรมีขีดสมรรถนะสูงนั้น ผู้วิจัยขอยกหลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะสูง ได้แก่ สังคหวัตถุ ๔ และอิทธิบาท ๔ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๕.๑ หลักสังคหวัตถุ ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้า ตรัสถึงสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ ะไรบ้าง^{๗๖} คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)
๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่าเสมอ)

ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึด คุมรถ ซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พืงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พืงได้การนบถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้น จึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นผู้นำสรรเสริญ

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงหลักธรรมหมวดสังคหวัตถุ ๔ ไว้ในพระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค มี ๔ ประการ คือ ทาน-การให้, ปิยวาจา หรือเปยยวัชชะ-วาจาเป็นที่รัก, อตถจริยา-การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตตา-การวางตนสม่าเสมอ^{๗๗}

^{๗๖} ดูรายละเอียดใน อง.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๔๕๑.

^{๗๗} ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๕๕.

สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร) ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคัมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคัม เพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคัมของชุมชน^{๗๘} คือ

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน หมายถึง
 - ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ
 - อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคัมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคลากรเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคัมในเรื่อง ปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (Mind's control or control)

๓. อັถถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคลากรนั้น มีหน้าที่ทางมนุษย์สัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคัมของชุมชนได้ทุกชั้น

พุทธทาสภิกขุ ท่านได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาคน นี้ ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่ว ๆ ไป เรื่อง สังคหวัตถุ ๔^{๗๙} คือ

๑. การเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่
๒. การพูดจาไพเราะ
๓. การบำเพ็ญประโยชน์

๔. การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย หรือเรียกว่า ความงดงาม ในความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต) ท่านได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจบุคลากร และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔ อย่าง^{๘๐}

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

^{๗๘} สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร), **ธรรมะสร้างเยาวชน**, (โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

^{๗๙} พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: อตัมมโย, มปป.), หน้า ๑๕.

^{๘๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๗.

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาตุดตี่มใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำแสลงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อັถถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคลากร เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ท่านได้กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน, ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักการครองใจคน, หลักการยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคหสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจ และเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิมสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้ มิให้ชิ้นส่วนกระจัดไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการสังคหวัตถุ ๔^{๘๑} คือ

๑. แบ่งปันกัน (แบ่งปันไปมา)
๒. พุดดีต่อกัน (พูดจาจับใจ)
๓. ช่วยเหลือกัน (ช่วยกิจกันไป)
๔. วางตนดีต่อกัน (นิสัยเป็นกันเอง)

พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นปัจจัยคุณธรรมพื้นฐานที่ทำให้คนทุกๆ คน มีความรักใคร่ผูกพันกันฉันท์พี่น้อง ดังพุทธภาษิตที่ว่า “วิสาสา ปรมาญญาตี” ความเป็นกันเองก่อให้เกิดความรู้สึกเหมือนญาติในเรือนตน ฉะนั้น สังคหวัตถุ ๔ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการทำงานก่อนสิ่งอื่นเพราะงานใด ๆ ก็ดี จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ^{๘๒}

ไพโรจน์ แก่นสาร กล่าวไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ นั้น เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้เกิดความรู้รักสามัคคีขึ้นในกลุ่มคน ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ชุมชน หรือระดับประเทศ แม้แต่ระหว่างประเทศก็ตาม หากนำเอาพุทธธรรมหมวดนี้ ไปประยุกต์ใช้อยู่เนื่อง ๆ แล้ว การเบียดเบียนกันก็จะลดลงได้มาก โลกย่อมมีสันติภาพ สันติสุขยิ่งขึ้น ความมั่นคงของมนุษย์ โดยรวมก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเนื่องจาก^{๘๓}

^{๘๑}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พจนานุกรม เพื่อศึกษาพุทธศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๓๙.

^{๘๒}พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, **มนุษย์สัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐). หน้า ๓๖

^{๘๓}ไพโรจน์ แก่นสาร, **หลักการคิดอย่างมีเหตุผลและกระบวนการตกลงใจ**, (นครปฐม: สถาบันวิชาการทหารชั้นสูง, ๒๕๕๑), หน้า ๘๒.

ทาน คือ การให้ การเสียสละแก่กันและกันก่อนไม่ว่าจะเป็นวัตถุทาน อภัยทาน หรือ ธรรมทานล้วนเป็นปัจจัยเสริมสร้างความกลมเกลียวกันในหมู่มนุษย์ได้ทั้งนั้น ความขัดแย้งแย่งชิงจ้อง แต่จะเอาไรต์เอาเปรียบกัน คงเกิดขึ้นยากในสังคมที่ผู้คนรักการให้การเสียสละ

ปิยวาจา มีองค์ประกอบ สาม ได้แก่ ความสุภาพ ความสัตย์จริง และความมีประโยชน์ หรือเป็นถ้อยคำที่สร้างสรรค์ ซึ่งนับวันผู้คนจะละเลยคุณธรรมข้อนี้กันมากขึ้น มีแต่ข่มขู่ เชือดเฉือน ข่มขู่เชือดเฉือนกระทบกระทั่งเบียดเสียดสีหาสาระอะไรไม่ค่อยได้ แถมยังโกหกคำโตกัน หน้าตาเฉยปลิ้นปล้อนหลอกลวงกันเองอีกต่างหาก ความสามัคคีคงเกิดขึ้นยากในหมู่คนที่ขาดปิยวาจา ต่อกัน

อรรถจริยา การทำแต่ในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ไม่ชักนำพวก พ้องไปทางเสื่อมหรือร่วมมือกันอย่างผิด ๆ เช่น คิดเอาเปรียบคนกลุ่มอื่น ประเทศอื่น ใช้กำลังที่เหนือกว่ากดขี่ข่มเหงอย่างไม่เป็นธรรม หากหลีกเลี่ยงการประพฤติเช่นนี้ได้ ย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างสันติสุขและความมั่นคงให้มวลมนุษยชาติทั้งโลกได้อีกทางหนึ่ง

สมานัตตตา หมายถึง การวางตนเสมอกัน ไม่ยกตนข่มท่านหรือดูถูกดูแคลนผู้อื่นบาง อาจารย์บอกว่า คือ ความเป็นกันเอง ไม่ถือเขา ถือเรา ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยอมรับกันอยู่แล้ว โดยทั่วไป

อรศิริ เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์ และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ คือ^{๘๔}

ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสาร ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้งานของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

อรรถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อรรถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการ

^{๘๔} อรศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อการจัดการเรียนรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓-๔๖.

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่นๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดดภัย ไม่ระแวงกันและเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสังคหวัตถุ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะ สรุปได้ว่า การประยุกต์หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะ จะต้องมียุทธศาสตร์อันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และประสานหมู่มหาชนให้อยู่ในความสามัคคี

๒.๕.๒ อธิบาท ๔

พระพุทธเจ้าได้ตรัสเกี่ยวกับอธิบาท ๔ โดยให้ความหมายว่า สมานัตตา หมายถึง ความตั้งมั่นของจิต หรือภาวะที่จิตแน่วแน่ต่อสิ่งที่กำหนด ส่วนอธิบาทซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดสมานัตตา และนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นจุดมุ่งหมายของสมานัตตา สมานัตตาเกิดจากอธิบาทข้อใด ก็มีชื่อเรียกตามอธิบาทข้อนั้น โดยนัยนี้มีสมานัตตา ๔ ข้อ คือ

๑. ฉันทะสมานัตตาที่เกิดจากฉันทะหรือสมานัตตาที่มีฉันทะเป็นใหญ่
๒. วิริยะสมานัตตาที่เกิดจากความเพียร หรือสมานัตตาที่มีวิริยะเป็นใหญ่
๓. จิตตะสมานัตตาที่เกิดจากความคิดจดจ่อ หรือสมานัตตาที่มีความคิดจดจ่อเป็นใหญ่
๔. วิมังสาสมานัตตาที่เกิดจากวิมังสา หรือสมานัตตาที่มีวิมังสาเป็นใหญ่

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของอธิบาทว่าธรรมที่ให้ถึงอธิบาท (ฤทธิ์) หรือความสำเร็จ หรือธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดความสำเร็จหรือแปลงง่ายๆว่า ทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ (พอใจ)วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) โดยสรุปก็คือ มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน และใช้ปัญญาสอบสวนทั้งหมด นับเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนา ต้องการ

สมานัตตาเหล่านี้ จะเกิดมีควบคู่ไปด้วยกันกับความเพียร ที่เรียกว่า ปธานสังขาร ซึ่งแปลว่า สังขารที่เป็นตัวความเพียร หรือความเพียรที่เป็นเครื่องปรุงแต่ง แปลงง่ายๆ ว่าความเพียรที่เป็นแรงสร้างสรรค์ หรือความเพียรสร้างสรรค์^{๘๕}

การใช้อธิบาท ๔ ในทางการศึกษาจึงมีความหมาย เพื่อจำกัดวิชา คือ การไม่รู้สิ่งที่ไม่รู้ควรรู้ (อวินทริย น วินทิตติ อวิชา) และการรู้สิ่งที่ควรรู้ ชื่อว่า วิชา (วินทีย วินทิตติ วิชา) ตรงกันข้ามกับคำว่า ธมมานัน สภาว วิทิต กโรตติ วิชา ซึ่งแปลว่า การรู้สภาวะแท้จริงของแหล่งที่ทำให้เกิดปัญญา ๓ ประการตามที่ พระธรรมปิฎกได้กล่าว คือ

^{๘๕} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๙ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๘๔๒.

๑. จิตตามยปัญญา ปัญญาเกิดแต่การคิดพิจารณาหาเหตุผล (Wisdom resulting from reflection : knowledge that is thought out)

๒. สุตมยปัญญา ปัญญาเกิดแต่การเล่าเรียนมา (Wisdom resulting from study : Knowledge that is learned from others)

๓. ภาวนามยปัญญา ปัญญาเกิดแต่การฝึกอบรมลงมือปฏิบัติ (Wisdom resulting from mental development : knowledge that is gained by development or practice)^{๘๖}

พุทธทาสภิกขุ ได้แจกการอธิบายความหมายของ อิทธิบาท คำว่า บาท แปลว่า ฐานเชิงรอง เช่น เท้าหรือตีน เพราะเป็นเชิงรองรับร่างกาย ส่วนอิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ คำว่า ฤทธิ์ ก็แปลว่า ความสำเร็จ โดยรวม อิทธิบาท จึงหมายความว่า รากฐานแห่งความสำเร็จ รวมถึง ๔ อย่างคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา กล่าวคือ ฉันทะ คือ ความพอใจ ในสิ่งที่ต้องทำ วิริยะ คือ พากเพียร เพียรไปในสิ่งที่พอใจ จิตตะ คือ เอาใจใส่ ฝึกฝน อยู่แต่สิ่งนั้นไม่เปลี่ยนแปลง และวิมังสา คือ ค้นคว้า สอดส่อง เพื่อจะแก้ปัญหา อุปสรรคอยู่เสมอไป^{๘๗}

อิทธิบาทจึงเป็นส่วนหนึ่งของหลักที่ทำให้ถึงความสำเร็จ เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย กล่าวคือ หลักธรรมเหล่านี้ เป็นปัจจัยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความพอใจอย่างพอเพียงอย่างเดียวกันไม่สร้างเหตุแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องมีความพอใจแล้วพยายามขวนขวายหาความรู้บ่อยๆ โดยไม่เลิกกลางคัน พิจารณาข้อบกพร่องในการเรียนแล้วปฏิบัติสิ่งที่เกื้อกูลต่อการเรียนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งหลักธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ ประการ

๑. ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป

๒. วิริยะ หมายถึง ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓. จิตตะ หมายถึง ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกฝนไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

๔. วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผลประเมินผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น^{๘๘}

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๓๕ พระอภิธรรมปิฎกเล่มที่ ๒ ได้มีการกล่าวถึงวิธีการเจริญหรือการปฏิบัติอิทธิบาท ๔ ประการ คือ

๑. ปฏิบัติ หรือเจริญอิทธิบาท ประกอบด้วย ฉันทสมาธิปานสังขาร

^{๘๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๓.

^{๘๗} พุทธทาสภิกขุ, **สุญญตา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา), ๒๕๑๘, หน้า ๙๐.

^{๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, บริษัท เอส, อาร์พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๓, หน้า ๑๖๐.

๒. ปฏิบัติ หรือเจริญอุทเทิบาท ประกอบด้วย วิริยสมาธิปธานสังขาร

๓. ปฏิบัติ หรือเจริญอุทเทิบาท ประกอบด้วย จิตตสมาธิปธานสังขาร

๔. ปฏิบัติ หรือเจริญอุทเทิบาท ประกอบด้วย วิมังสาสมาธิปธานสังขาร

๑. ฉันทสมาธิและปธานสังขาร เป็นไฉน

ฉันทะ หมายถึง ความพึงพอใจ ความใคร่เพื่อจะทำ ความฉลาด ความพอใจ ในธรรม
สมาธิ หมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต
ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมาธินทรีย์ สมาธิสัมมาสมาธิ

ปธานสังขาร หมายถึง การปรารณาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบาก
บัน ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไป
อย่างไม่มีท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคัประครองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ
วิริยินทรีย์ วิริยะพละ สัมมาวายามะ

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี เข้าถึง
แล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิริยะ สมาธิ และปธานสังขาร ดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้ จึง
เรียกว่า ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

๒. วิริยสมาธิและปธานสังขาร เป็นไฉน

วิริยะ หมายถึง การปรารณาความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ

สมาธิ หมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต
ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมาธินทรีย์ สมาธิสัมมาสมาธิ ซึ่งหลักแห่ง
ความเพียร (วิริยะ) สอดคล้องกับหลักธรรม ดังนี้

ปธานสังขาร หมายถึง การปรารณาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบาก
บัน ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไป
อย่างไม่มีท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคัประครองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ
วิริยินทรีย์ วิริยะพละ สัมมาวายามะ

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี เข้าถึง
แล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิริยะ สมาธิ และปธานสังขาร ดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้
จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

๓. จิตตสมาธิและปธานสังขาร เป็นไฉน

จิต หมายถึง มโน มานัส มโนวิญญูณธาตุที่สมกัน

สมาธิ หมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต
ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมาธินทรีย์ สมาธิสัมมาสมาธิ

ปธานสังขาร หมายถึง การปรารณาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบาก
บัน ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไป
อย่างไม่มีท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคัประครองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ
วิริยินทรีย์ วิริยะพละ สัมมาวายามะ

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี เข้าถึงแล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยจิต สมาธิ และประธานสังขาร ดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยจิตตสมาธิประธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

๔. วิมังสาสมาธิและประธานสังขาร เป็นไฉน

วิมังสา หมายถึง ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลง ความวิจยธรรม สัมมาทิฐิ สมาธิ หมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมาธิในทรีย์ สมาธิสัมมาสมาธิ

ประธานสังขาร หมายถึง การปรารถนาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดสาหัส ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไปอย่างไม่ทอดถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคับประครองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยในทรีย์ วิริยะพละ สัมมาวายามะ

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี เข้าถึงแล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิมังสา สมาธิ และประธานสังขาร ดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิประธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงอิทธิบาท ๔ ไว้ว่า อิทธิบาท ๔ คือ ๑) ฉันทอิทธิบาท ๒) วิริยอิทธิบาท ๓) จิตตอิทธิบาท และ ๔) วิมังสอิทธิบาท

๑. ฉันทอิทธิบาท ในอิทธิบาท ๔ นั้น ฉันทอิทธิบาท เป็นไฉน ภิกษุในศาสนา นี้ เจริญโลกุตตรฌานอันเป็นเครื่องนำออกไปจากโลก ให้เข้าสู่นิพพาน เพื่อละทิฐิ เพื่อบรรลุปฐมภูมิ สัจจจากกาม สัจจจาก อกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌาน ประกอบด้วยด้วยวิตก วิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวก เป็นทุกขาปฏิบัติทันทาทิถุญา อยู่ในสมัยใด ความพอใจ การทำความพอใจ ความใคร่ เพื่อจะทำความฉลาด ความพอใจในธรรม ในสมัยนั้น อันใดนี้เรียกว่า ฉันทอิทธิบาทธรรมทั้งหลายที่เหลือ เรียกว่า ธรรมที่สัมปยุตด้วยฉันทอิทธิบาท

๒. วิริยอิทธิบาท วิริยอิทธิบาท เป็นไฉน ภิกษุในศาสนา นี้ เจริญโลกุตตรฌานอันเป็นเครื่องนำออกไปจากโลก ให้เข้าสู่นิพพาน เพื่อละทิฐิ เพื่อบรรลุปฐมภูมิ สัจจจากกาม สัจจจาก อกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌาน ประกอบด้วยด้วยวิตก วิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวก เป็นทุกขาปฏิบัติทันทาทิถุญา อยู่ในสมัยใด การปรารถนาความ เพียรทางใจ ฯลฯ สัมมาวายามะ วิจยสัมโพชฌงค์ อันเป็นองค์แห่งมรรค นับเนื่องในมรรค ในสมัยนั้น อันใด นี้เรียกว่า วิริยอิทธิบาทธรรมทั้งหลายที่เหลือ เรียกว่า ธรรมที่สัมปยุตด้วยวิริยอิทธิบาท

๓. จิตตอิทธิบาท จิตตอิทธิบาท เป็นไฉน ภิกษุในศาสนา นี้ เจริญโลกุตตรฌานอันเป็นเครื่องนำออกไปจากโลก ให้เข้าสู่นิพพาน เพื่อละทิฐิ เพื่อบรรลุปฐมภูมิ สัจจจากกาม สัจจจาก อกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌาน ประกอบด้วยด้วยวิตก วิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวก เป็นทุกขาปฏิบัติทันทาทิถุญา อยู่ในสมัยใด จิต มโน มานัส ฯลฯ มโนวิญญานธาตุที่สมกัน อันใดนี้เรียกว่า จิตตอิทธิบาท ธรรมทั้งหลายที่เหลือ เรียกว่า ธรรมที่สัมปยุตด้วยจิตตอิทธิบาท

๔. วิมังสอิทธิบาท วิมังสอิทธิบาทเป็นไฉน ภิกษุในศาสนา นี้ เจริญโลกุตตรฌานอันเป็นเครื่องนำออกไปจากโลก ให้เข้าสู่นิพพาน เพื่อละทิฐิ เพื่อบรรลุปฐมภูมิ สัจจจากกาม สัจจจาก อกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌาน ประกอบด้วยด้วยวิตก วิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวก เป็นทุก

ขาปฏิบัติพหุพันทาทิถุญา อยู่ในสมัยใด ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ฯลฯ ความไม่หลง ความวิชัยธรรม สัมมาทิถุญญิ อัมมวิชัยสัมโพชฌงค์ อันเป็นองค์แห่งมรรค นับเนื่องในมรรค ในสมัยนั้นอันใด นี้เรียกว่า วิมังสทธิบาท ธรรมทั้งหลายที่เหลือ เรียกว่า ธรรมที่สัมปยุตด้วยวิมังสทธิบาท^{๘๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า “อิทธิบาท ๔” คือใช้คุณธรรม นำทาง สู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ ต้องมีความพอใจ มีความเพียร มีสมาธิ จึงทำให้เกิดปัญญา และ หัวใจของการบริหารเชิงพุทธ ที่สำคัญที่สุด คือ “พรหมวิหาร ๔” ต้องมีทั้ง เมตตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือ สั่งสอนผู้น้อย ให้เรียนรู้ที่จะอยู่ได้ด้วยตนเอง มีมุทิตา ปลอຍให้เขาเติบโตได้ ไม่เข้าการ แทรกแซง และอุเบกขา รู้จักความพอดี ปลอຍวาง ฝึกจิตให้พอเพียงในสิ่งที่มีที่เป็น นี้คือหลักธรรม ประจำใจ ที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตและบริหารงานได้อย่างที่ประเสริฐและบริสุทธิ์^{๙๐}

พระมหาณรงณ์ศักดิ์ ฐิติญาโณ กล่าวว่า อิทธิบาท ๔ คือ ความสำเร็จ ความสำเร็จด้วยดี การสำเร็จ ความกระทำให้แจ้ง ความเข้าถึงซึ่งธรรมเหล่านั้น อิทธิบาท คือ เวทนา ชันธ สัญญาชันธ สังขารชันธ วิญญาณชันธ ของบุคคล ผู้บรรลุนิพพานเหล่านั้น เจริญอิทธิบาท คือ ย่อม เสพ เจริญทำให้มากซึ่งธรรมเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ จึงเรียกว่า เจริญอิทธิบาท^{๙๑}

สมพร เทพสิทธิธา ได้กล่าวว่า อิทธิบาท ๔ ถ้าเราไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างจริงจังและ ถูกต้อง ทำให้คนไทยเราขาดความกระตือรือร้นในด้านอาชีพและเศรษฐกิจ ก็จะล่าหลังประเทศอื่นๆ เป็นเพราะไม่นับถือศาสนาอย่างจริงจัง^{๙๒}

ปิ่น มุกกันต์ กล่าวว่า เพราะหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นหลักการทำงานของ พระพุทธเจ้า อันนับว่าเป็นนักทำงานชั้นยอดของโลก ในความรู้ของคนโดยทั่วไปแล้วมักจะวางหลัก ต่างๆไว้นอกตัว แต่วิธีของพระพุทธเจ้าองค์นี้ ทรงสอนให้ตั้งที่ในใจของตนเองก่อน ตั้งให้ถึงตัวจริงๆ จะ ทำทุกอย่างให้เริ่มจากตนเองก่อน^{๙๓}

พุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายว่า อิทธิบาท แยกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐาน เจริญรอง ดังนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่ารากฐานแห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่างคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา^{๙๔}

พชนี ศรีทองนาถ ได้อธิบายว่า อิทธิบาท คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง ซึ่งเป็นหลักอันใกล้เคียงกับหลักการพึ่งตนเอง แต่แสดงให้เห็นว่าพึ่งตนเองอย่างไร ทำอย่างไรจึง

^{๘๙} อภ.วิ (ไทย) ๓๕/๔๔๔-๔๖๑/๓๔๘.

^{๙๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “ธรรมในใจของนักบริหารไอโซ” (ไทยรัฐ.๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑), หน้า ๒๔.

^{๙๑} พระมหาณรงณ์ศักดิ์ ฐิติญาโณ, พระอภิธรรมปิฎก ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๐-๒๒๑.

^{๙๒} สมพร เทพสิทธิธา, พุทธศาสนาชีวิตประจำวัน, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๓), หน้า ๓๒.

^{๙๓} ปิ่น มุกกันต์, มงคลชีวิตภาค ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิทยา, ๒๕๐๘), หน้า ๔๑๓.

^{๙๔} พุทธทาสภิกขุ, การงานที่เป็นสุข, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๓๗), หน้า ๙๐.

จะสำเร็จ ซึ่งคำว่า อิทธิ นอกจากจะแปลว่าสำเร็จแล้ว ยังแปลว่า ฤทธิ์ของมนุษย์ที่แสดงได้ จะโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์หรือจิตศาสตร์ก็ตาม ซึ่งต้องอาศัยหลักอิทธิบาท ๔^{๙๕}

สุชีพ ปุญญานุภาพ ได้ให้คำแปลของอิทธิบาท ๔ ไว้ ๒ ทาง คือ ทางหนึ่งแปลว่าข้อปฏิบัติที่ให้บรรลุถึงฤทธิ์ (Basis of Psychic Power) อีกอย่างหนึ่งแปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้บรรลุถึงความสำเร็จ (Law of Success)^{๙๖}

พระเทพดิลก (ระแบบ วิฑูรยาโณ) กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ ซึ่งต้องไม่เหลือวิสัย คือสิ่งที่ตนประสงค์นั้นต้องอยู่วิสัย ที่อาจใช้ความเพียรพยายาม ทำให้เกิดขึ้นได้ มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จได้คุณธรรมกลุ่มนี้ทรงเรียกว่าอิทธิบาท ๔^{๙๗}

สนอง วรอุไร กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท ๔ คือ สูตรสำเร็จของชีวิตตามพระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า จิตเป็นรากฐานของสิ่งทั้งหลาย จิตประเสริฐกว่าสิ่งทั้งหลาย สิ่งทั้งหลายสำเร็จได้ด้วยจิต เพราะฉะนั้น ความสำเร็จจึงอยู่ที่ใจ ไม่ว่าเราจะต้องการอะไรหากเราตั้งใจกำหนดจิตไว้มั่นคง ทุกสิ่งจะสำเร็จได้ตั้งใจ และอิทธิบาท ๔ ให้ถึงขั้น คือ ทำสิ่งต่างๆด้วยใจรัก ด้วยความพากเพียร ด้วยใจจดจ่อ และใช้ปัญญาไตร่สวนอย่างสม่ำเสมอแล้วความสำเร็จจะไม่หนีไปไหน^{๙๘}

จากการศึกษาหลักอิทธิบาท ๔ เป็นแรงสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาให้เพิ่มสมรรถนะสูงในการทำงานของผู้บริหารเห็นได้ชัดการบริหารวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีความตั้งใจ เอาใจใส่ในภาระงานของตนอย่างจริงจังด้วยขยัน(วิริยะ)ให้เหนือกว่าผู้อื่นหลายเท่าเพื่อนำองค์กรให้ปฏิบัติงานตามได้ผลและเสียสละเวลาในการบริหารงานเพื่อผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพ (จิตตะ)และมันตรตรวจสอบติดตามอย่างใกล้ชิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหาแนวทางพัฒนาวิชาการของโรงเรียนให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

^{๙๕} พจน์ ศรีทองนาก, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ กับขันติ-โสรจจะ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย”, **ปริญญาธิพนธ์** กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘, หน้า ๑๘.

^{๙๖} สุชีพ ปุญญานุภาพ, **คุณลักษณะพิเศษแห่งพระศาสนา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาหมกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙.

^{๙๗} พระเทพดิลก (ระแบบ วิฑูรยาโณ), **อิทธิบาทหลักธรรมตามหมวดจากนวกวาท**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๖.

^{๙๘} สนอง วรอุไร, **ทำชีวิตให้ดีและมีสุข**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

๒.๖ สภาพงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่ายปฏิบัติศาสนกิจ

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งานประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ^{๙๙}

๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนดและที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒.๖.๑ ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

๑. ปณิธาน สนับสนุนการจัดการศึกษา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

๒. วิสัยทัศน์ กองกิจการนิสิต เป็นส่วนงานที่สามารถดำเนินภารกิจด้านการจัดบริการและสวัสดิการ ให้แก่นิสิตในระดับที่ได้มาตรฐาน และส่งเสริมกิจกรรมนิสิตเพื่อเอื้ออำนวยต่อการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นิสิตตามอัตลักษณ์บัณฑิต และตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนานิสิตของมหาวิทยาลัยและคณะสงฆ์

๓. พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมนิสิตที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในมหาวิทยาลัยฯ และนอกมหาวิทยาลัยฯ

๒. ให้บริการความต้องการจำเป็นที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้และส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยฯ

^{๙๙} กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา , <http://www.stud.mcu.ac.th/> [๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๓. ให้บริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า

๔. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในทางด้านงานกิจการนิสิตเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล

๔. เป้าหมาย

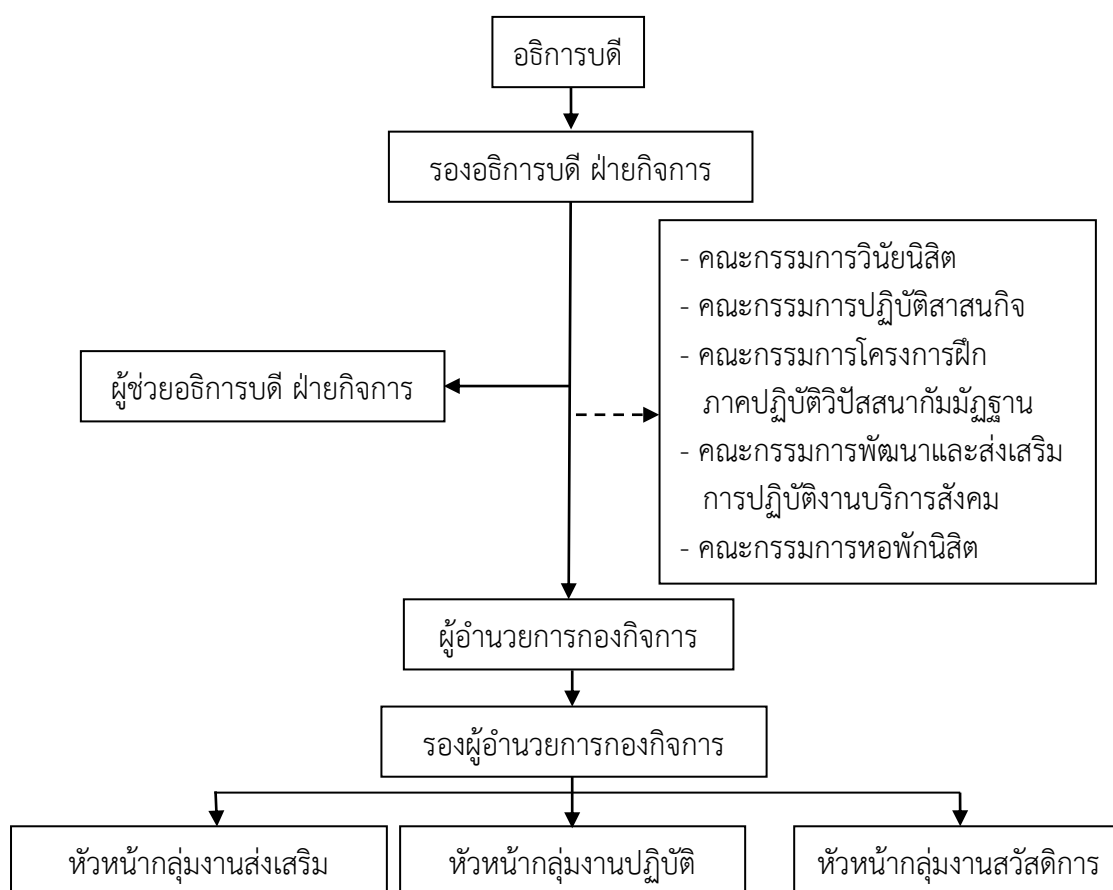
๑. กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบแนวคิด

๒. จัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต

๓. จัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า

๔. มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

๒.๖.๒ โครงสร้างการบริหารงานกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังภาพที่ ๒.๑๐ ดังนี้^{๑๐๐}



ภาพที่ ๒.๑๐ โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายกิจการนิสิต

^{๑๐๐} โครงสร้างการบริหารงานกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา, http://www.stud.mcu.ac.th/?page_id=50, [๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๒.๖.๓ ภาระงานกองกิจการนิสิต^{๑๑๑}

ก. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้มีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ภาระงาน

๑. จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
๒. จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
๓. จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
๔. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
๕. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบ
นวลลักษณ์ ๙ ประการ
๖. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
๗. จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

ข. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วย การปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มีความหลากหลายในการพัฒนานิสิตให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ภาระงาน

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ
๒. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค

^{๑๑๑} ภาระงานกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์].แหล่งที่มา, <http://www.stud.mcu.ac.th/>, [๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๓. จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป

๔. ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ

๕. จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า

๖. ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำ ทุกปี

๗. ให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

ค. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึง ตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัดรถเมล์รับ-ส่งนิสิต ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ภาระงาน

๑. จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต

๒. จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต

๓. จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต

๔. จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต

๕. จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน

๖. ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต

๗. จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต

๘. ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต

๙. ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก

๑๐. จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

๑๑. จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี

๑๒. ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน

๑๓. จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

๑๔. ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต

๑๕. ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต

๑๖. จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี

๑๗. จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี

การศึกษา

๒.๖.๔ ยุทธศาสตร์การบริหารงานกิจการนิสิต^{๑๐๒}

๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี

ยุทธศาสตร์ ที่ ๑ การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ตารางที่ ๒.๑๕ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี

กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	พันธกิจของกองกิจการนิสิต	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนานิสิตและขยายโอกาสการศึกษา ทางด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับ ศาสตร์สมัยใหม่	(๑) ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรม นิสิตที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับอัต ลักษณ์บัณฑิตและคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ทั้งในมหาวิทยาลัยฯ และนอก มหาวิทยาลัยฯ	(๑) จำนวนของกิจกรรมหรือ โครงการที่มีครบถ้วนและมี ความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ บัณฑิต โครงการ	กองกิจการนิสิต

^{๑๐๒} แผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดการความรู้ กองกิจการนิสิตกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://www.stud.mcu.ac.th/?page_id=98 [๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐]

๒. แผนปฏิบัติการโครงการประจำปีงบประมาณ

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนานิสิตและขยายโอกาสการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่

ตัวชี้วัด (๑) จำนวนของกิจกรรมหรือโครงการที่มีครบถ้วนและมีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิต ค่าเป้าหมาย ๑๒ โครงการ

ตารางที่ ๒.๑๖ แผนปฏิบัติการโครงการประจำปีงบประมาณ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. โครงการ สัมมนานิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค	๑. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคเหนือ	๒๘-๒๙ ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคเหนือ	๖๐๙ รูป/ คน	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ภาคเหนือ	๖๐๐,๐๐๐	กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๒. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	๑๓-๑๔ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	๗๘๙ รูป/ คน	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๓. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคกลางและ ภาคใต้	๑๙-๒๐ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนหลักสูตรที่ ได้รับการประเมิน	๗๕๒ รูป/ คน	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ภาคกลางและ ภาคใต้		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๔. ตีพิมพ์บทความการ ปฏิบัติศาสนกิจ นิสิต รุ่นที่ ๖๐ ในสารนิพนธ์พุทธ ศาสตร์บัณฑิต	มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนครั้งที่ลง ตีพิมพ์ข้อมูล	๑ ครั้ง	นิสิต และประชาชน ทั่วไป		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
๒. โครงการ ส่งเสริมนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ อาสาเต็มปัญญา	(๑) จัดทำฐานข้อมูลนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ	มี.ค. ๒๕๕๙	ชุดฐานข้อมูลนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ	นิสิตที่ยื่นคำร้องขอ ปฏิบัติศาสนกิจ		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	(๒) จัดปฐมนิเทศก่อน	มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่	๔๐๐ รูป	นิสิตที่มีสิทธิปฏิบัติ		กลุ่มงานปฏิบัติ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ให้สังคม	ออกปฏิบัติศาสนกิจ		เข้าร่วม		ศาสนกิจ		ศาสนกิจ
	(๓) ลงพื้นที่ติดตามการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต	ตลอดปีการศึกษา ๒๕๕๘	สรุปรายงานการติดตามผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต	๑ เล่ม	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ		กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ
๓. โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่ออาสาพัฒนาคุณภาพชีวิต (วินัยนิสิต)	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด มจร. และสร้างความเข้าใจเรื่องวินัยนิสิต	ส.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของนิสิตผู้เข้าร่วม	๑๐๐ รูป/คน	ตัวแทนนิสิตในแต่ละห้องเรียน		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๒) ประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดแนวทางการส่งเสริมวินัยนิสิต	ส.ค. ๒๕๕๘	ประกาศแนวทางการส่งเสริมวินัยนิสิต	๑ ฉบับ	ตัวแทนนิสิตในแต่ละห้องเรียน		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๓) สัมมนาหัวหน้าห้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมวินัยนิสิต	ม.ค. ๒๕๕๙	(๑) จำนวนของนิสิตผู้เข้าร่วม (๒) รายงานสรุปผลการสัมมนาฯ	๑๐๐ รูป/คน ๑ เล่ม	ตัวแทนนิสิตในแต่ละห้องเรียน	๕๐,๐๐๐	กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
๔. โครงการบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน	(๑) บรรจุโครงการจากหน่วยอบรมที่ยื่นคำร้องของสังกัดในนามมหาวิทยาลัย ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของโครงการที่ได้รับและบรรจุเข้าเป็นโครงการของมหาวิทยาลัย	๔๐๐ หน่วย	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๒) จัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารโครงการและ	มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม	๔๐๐ รูป	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	เทคนิคการอบรมแก่หัวหน้าหน่วยโครงการ						
	(๓) ติดตามและประเมินผล การให้ความรู้ โดยการออกตรวจเยี่ยมหน่วยอบรม ทั้งในและต่างประเทศ	เม.ย. ๒๕๕๙	สรุปรายงานผลการตรวจเยี่ยมหน่วยอบรม	๑ เล่ม	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๔) ดำเนินการรวบรวม รายงานผลการดำเนินโครงการของแต่ละหน่วยอบรม เพื่อสรุปและเสนอต่อมหาวิทยาลัย	พ.ค. ๒๕๕๙	รายงานผลการดำเนินงานโครงการของหน่วยอบรมในสังกัด มจร.	๔๐๐ เล่ม	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
๕. โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติพระเกียรติ	(๑) พิธีเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	๒๘ ก.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ
	(๒) พิธีเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ	๑๑ ส.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ
	(๓) พิธีเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบาทสมเด็จพระ	๓ ธ.ค. ๒๕๕๘	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	เจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช						
๖. โครงการฝึก ภาคปฏิบัติ วิปัสสนา กัมมัฏฐาน	(๑) จัดปฐมนิเทศก่อน เข้าร่วมโครงการ	พ.ค. ๒๕๕๘	ร้อยละของนิสิต ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ ๘๐	นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๒) จัดตั้งศูนย์ปฐมพยาบาล แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ พระ วิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต	๑๗-๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘	มีสถานที่รองรับนิสิต เมื่อเจ็บป่วย	๑ หน่วย	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานสวัสดิการ นิสิต
	(๓) จัดให้มีการฝึก ภาคปฏิบัติวิปัสสนา กัมมัฏฐานแก่นิสิต	๑๗-๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของผู้บริหาร คณาจารย์พระ วิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต	๒,๐๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ พระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๔) จัดทำประกาศรายชื่อผู้ ที่ผ่าน-ไม่ผ่านการปฏิบัติ วิปัสสนากัมมัฏฐาน	๓๐ ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของประกาศ	๒ ฉบับ	นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๗. โครงการ พัฒนาองค์กร นิสิต	(๑) ศึกษาดูงานนอกสถานที่ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๕๐ รูป/คน	นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๒) จัดกิจกรรมกีฬาสี่สาน สัมพันธ์นิสิตภายใน มจร.	มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๒๐๐ รูป/ คน	นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๘. โครงการตรวจ เยี่ยมพระบัณฑิต อาสาพัฒนา ชาวเขา	(๑) ดำเนินการเข้าตรวจ เยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจ ของพระนิสิตและศิษย์เก่า บนพื้นที่สูง	มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้เข้าร่วม โครงการ	๕๐ รูป/คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๙. โครงการ ปฐมนิเทศนิสิต ใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ และ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยแก่นิสิตใหม่ชั้น ปีที่ ๑ และ ๓ (เทียบโอน)	มิ.ย. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตชั้นปี ที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓ (เทียบโอน) ที่เข้า ร่วมโครงการ	๔๐๐ รูป/ คน	นิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓ (เทียบโอน)		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๑๐. โครงการให้ ความรู้และทักษะ ด้านประกัน คุณภาพ การศึกษาแก่นิสิต ชั้นปีที่ ๑	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษา	๒๙ - ๓๐ ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๔๐๐ รูป/ คน	นิสิตชั้นปีที่ ๑ ทุก คณะ		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๑๑. โครงการ รวมใจรักภักดี บริจาคโลหิต เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราช กุมารี	(๑) จัดตั้งหน่วยบริการรับ บริจาคโลหิต	ครั้งที่ ๑ ๒๙ ม.ค. ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ ๒๓ พ.ย. ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๓ ๙ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตเข้าร่วม โครงการ	๑๕๐ รูป/ คน/ครั้ง	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต	๑๐,๐๐๐	กลุ่มงานสวัสดิการ นิสิต
๑๒. โครงการ Big cleaning dormitory day	(๑) รณรงค์และดำเนินการ ปรับภูมิทัศน์รอบบริเวณ รอบหอพักนิสิต	ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิต หอพักที่เข้าร่วม กิจกรรม	๒๐๐ รูป	นิสิตที่พักอยู่หอพัก นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	(๒) ดำเนินการประกวดห้องพัก	ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตหอพักที่เข้าร่วมกิจกรรม	๒๐๐ รูป	นิสิตที่พักอยู่หอพักนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
๑๓. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี”	(๑) ดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ก.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของผู้เข้าร่วมประชุม	๑๕ รูป/คน	บุคลากรกองกิจการนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๒) จัดทำสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ก.ค. ๒๕๕๘	รายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ	๑ เล่ม	บุคลากรกองกิจการนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๓) จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และเผยแพร่	ก.ค. ๒๕๕๘	หลักฐานการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์	๑ ครั้ง	บุคลากรกองกิจการนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
	(๔) ประเมินผลการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง	๓๑ ส.ค. ๒๕๕๘	รายงานการประเมินผลการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง	๑ เล่ม	บุคลากรกองกิจการนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต

๓. การติดตามและประเมินผล

- ๑) ติดตามความก้าวหน้าของโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ในที่ประชุมกองกิจการนิสิต ทุก ๓ เดือน
- ๒) ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีของกองกิจการนิสิต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย ในเดือนเมษายน

๒๕๕๘

๓) เมื่อสิ้นสุดแผน กองกิจการนิสิตรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนสรุปส่งมหาวิทยาลัยและนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในปีถัดไป

๒.๖.๕ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๒.๑๗ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	พันธกิจกองกิจการนิสิต	โครงการ	งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การผลิตบัณฑิตและการ พัฒนาการจัดการเรียนการ สอนที่มีคุณภาพและ มาตรฐาน	กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนานิสิตและขยายโอกาส การศึกษาทางด้าน พระพุทธศาสนาบูรณาการกับ ศาสตร์สมัยใหม่	(๑) ส่งเสริมและสนับสนุน จัดกิจกรรมนิสิตที่ครบถ้วน และสอดคล้องกับอัต ลักษณ์บัณฑิตและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในมหาวิทยาลัยฯ และ นอกมหาวิทยาลัยฯ	๑. โครงการสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค
			๒. โครงการส่งเสริมนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอาสาเต็ม ปีถวายให้สังคม
			๓. โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่ออาสาพัฒนา คุณภาพชีวิต (วินัยนิสิต)	
			๔. โครงการบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน	
			๕. โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติ	
			๖. โครงการฝึกภาคปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน	๓,๖๐๐,๐๐๐
			๗. โครงการพัฒนาองค์กรนิสิต	๕๐,๐๐๐
			๘. โครงการตรวจเยี่ยมพระบัณฑิตอาสาพัฒนา ชาวเขา	
			๙. โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปี ที่ ๓	

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	พันธกิจกองกิจการนิสิต	โครงการ	งบประมาณ
			๑๐. โครงการให้ความรู้และทักษะด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่นิสิตชั้นปีที่ ๑	
			๑๑. โครงการ รวบรวมใจรักภักดี บริจาคโลหิต เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	๑๐,๐๐๐
			๑๒. โครงการ Big cleaning dormitory day	

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

สุพิตรา เศลวัตนะกุล ได้วิจัย เรื่องการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนว ทศพิธราชธรรม^{๑๐๓} ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ทศพิธราชธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม ๑๐ ประการ คือ ทาน ศีล บริจาคะ อาชวชะ มัททวะ ตบะ อักกุธะ อวิหิงสา ชันติ และ อวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงาน กิจการนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม และกลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษา ตามแนวทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกล ยุทธ์หลัก ๑ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ๔ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การพัฒนานิสิต นักศึกษา ๒) กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ๓) กลยุทธ์เสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และ ๔) กลยุทธ์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ปัทมา ปานบุญหอม ได้วิจัย เรื่องการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอบุพผมณฑล จังหวัดนครปฐม^{๑๐๔} ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๔$) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านงานกิจกรรมนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๘๐$) ด้านงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๙$) ด้านงานแนะแนวและจัดหางาน ($\bar{X} = ๓.๕๙$) ด้านงานธุรการ ($\bar{X} = ๓.๕๖$) ด้านงาน วินัยนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๓๗$) และด้านงานกีฬา ($\bar{X} = ๓.๒๓$)

๒. ความคิดเห็นของนักศึกษา เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๒$) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านงานกิจกรรมนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๗๙$) ด้านงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๕๖$) ด้านงานธุรการ ($\bar{X} = ๓.๕๔$) ด้านงานแนะแนวและจัดหางาน ($\bar{X} = ๓.๔๔$) ด้านงาน วินัยนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๔๐$) และด้านงานกีฬา ($\bar{X} = ๓.๒๘$)

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญในด้านงบประมาณ การประสานงาน แผนอย่างจริงจัง เพื่อที่จะได้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์งานกิจการนักศึกษาอย่างเป็นระบบ, ควรจัดสรรงบประมาณทำแผนการบริหาร

^{๑๐๓}สุพิตรา เศลวัตนะกุล, “การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม”, รายงาน วิจัย วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒: กรกฎาคม – ธันวาคม, ๒๕๕๑), หน้า ๘.

^{๑๐๔}ปัทมา ปานบุญหอม, “เรื่องการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอบุพผมณฑล จังหวัดนครปฐม”, รายงานวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕), หน้า ๕.

งบประมาณให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่จัดขึ้นและเพียงพอในด้านอุปกรณ์ต่างๆ, ควรประสานงานด้านแผนการดำเนินงานร่วมกัน, ควรมีการดำเนินงานเพื่อให้นักศึกษาปฏิบัติตนตามระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด, ควรจัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาปัญหาในด้านส่วนตัวหรือด้านการเรียนอย่างใกล้ชิด และควรประสานงานด้านแผนการดำเนินงานร่วมกันประชุมรับทราบถึงปัญหาและหาทางแก้ไขถึงปัญหาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อานัติ แพทย์วงษ์ ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร^{๑๐๕} ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษา เรื่องคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ การแต่งกายของนิสิตนักศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพ และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามลำดับ

แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร สำหรับผู้บริหาร คือ ๑. กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรในรูปแบบบังคับทุกสถาบัน เพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ให้ความสำคัญในการสนับสนุนงบประมาณจัดโครงการให้เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษา และ ๓. ควรประชุมปรึกษาร่วมกับอาจารย์ฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา เพื่อหาแนวทางการจัดกิจกรรมในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยเพื่อจูงใจให้นิสิตนักศึกษา เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาตนเอง

แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านร่างกาย

ฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษาควรจัดกิจกรรมการออกกำลังกายที่หลากหลายและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาได้ออกกำลังกาย จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเวลาว่างของนิสิตนักศึกษาเพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมได้มากที่สุด และรณรงค์ในเรื่องการแต่งกายอย่างจริงจังแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านสติปัญญา

ปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอน เชิงรุก (Active Learning) เน้นให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนให้รู้จักคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็น และเน้นทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษให้กับนิสิตนักศึกษาให้มากขึ้น

แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านอารมณ์

ควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาอารมณ์ โดยจัดรูปแบบหลายรูปแบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาเป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจและแนวทางการพัฒนาด้านอารมณ์ในส่วนที่ต้องการ จัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรู้จักการยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านสังคม

ควรจัดให้นิสิตนักศึกษาได้พบกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัยหรือชนบท เพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้พูดคุยกับชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและช่วยกันแก้ปัญหา ส่งเสริมให้นิสิต

^{๑๐๕}อานัติ แพทย์วงษ์, “แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร”, รายงานวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พุศักราช ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

นักศึกษาได้เผยแพร่ความรู้สู่ชุมชน ให้นิสิตนักศึกษามีภาวะการเป็นผู้ผู้นำ ฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกแสดงความคิดเห็นกล้าตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล

แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านจิตใจ

ควรจัดโครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนิสิตนักศึกษาทุกชั้นปีอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และในการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมควรสอดแทรกเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นการปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษามีความประพฤติ และมีจิตใจที่ดีงาม

สุรัตนา มีขำ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนางานกิจการนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์^{๑๐๖} ผลการศึกษาพบว่าคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีการดำเนินงานกิจการนักศึกษาภายใต้แผนกลยุทธ์ของส่วนงาน ปี พ.ศ.๒๕๕๓ – ๒๕๕๗ ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพตามระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ในประเด็น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม สำหรับการพัฒนางานกิจการนักศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม พันธกิจ และค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งให้นักศึกษาเกิดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยใช้แผนการปฏิบัติการด้านกิจการนักศึกษา แผนกิจกรรมประจำปี ผู้บริหาร คณะกรรมการนักศึกษา อาจารย์ ที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่และระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ในการผลักดันให้พัฒนางานกิจการนักศึกษาเกิดความเป็นรูปธรรม

สุนันทา สังขทัตน์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา^{๑๐๗} โดยใช้แนวคิด **Balanced Scorecard (BSC)** ผลการวิจัยพบว่า

๑. องค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิด **Balanced Scorecard(BSC)** ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) มติ ด้านผู้เรียน ๒) มติด้านกระบวนการ ภายใน ๓) มติด้านการเงิน และ ๔) มติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

๒. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิด **Balanced Scorecard (BSC)** เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบซึ่ง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

^{๑๐๖} สุรัตนา มีขำ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์, “แนวทางการพัฒนางานกิจการนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์”, (การประชุมวิชาการแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ ๙), หน้า ๑๐๖๓.

^{๑๐๗} สุนันทา สังขทัตน์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)”, วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๒ เดือนกรกฎาคม ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๑.

เสนอ จุ้ยโต,รองศาสตราจารย์ ดร. ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง^{๑๐๘} ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก

๒. ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์กรบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ๔ ชั้น ตอนประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล ๑๐ ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

๓. ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ๓ ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์กรทริปปี้ลเอชที่ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ ๑: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ ๒: การบริหารองค์กรสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ)สมรรถนะที่ ๓: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย)

๔. ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์กรบริหารส่วนตำบลคลองสี ผู้เข้ารับการศึกษา กอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงทั้ง ๓ ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปปี้ลไฟฟ์ โมเดลอยู่ในระดับมาก

^{๑๐๘}เสนอ จุ้ยโต, “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง”, (ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม – มิถุนายน ๒๕๕๘), หน้า ๑.

ดวงเดือน พันธมนาวิน ได้ศึกษาเรื่อง “การพบสมมุติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎี Fieldle จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า “ภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมิได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่า ผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fieldler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว”^{๑๐๙}

จรรยารัตน์ ส่งศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนตามแนววิถีพุทธ” สรุปผลการวิจัยว่า “รูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนวิถีพุทธ มีองค์ประกอบ ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ศีล (Moral: M) สมาธิ (Meditation : M) สติ (Mindfulness) คุณค่า/ค่านิยม (Value : V) การคิดเป็นกุศลหรือคิดทางบวก (Positive Thinking : P) การเสวนาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Dialogue : C) และระบบส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (Promotion Systems) ทั้ง ๗ องค์ประกอบนี้ เชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ ดังนั้น คำย่อของรูปแบบคือ 3M 2P VD Model”^{๑๑๐}

อนันต์ พันนึก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิจัย และพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ๔ ส่วน ส่วนที่ ๑ ความนำ ส่วนที่ ๒ รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ ๓ เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ ๔ แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยมีผลปรากฏว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ^{๑๑๑}

สุรธานี แม้นญาติ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์การ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย

^{๑๐๙} ดวงเดือน พันธมนาวิน, “ภาวะผู้นำทางการเมือง”, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ๓๙, ๔ (ธันวาคม ๒๕๕๒), หน้า ๙๙.

^{๑๑๐} จรรยารัตน์ ส่งศรี, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนตามแนววิถีพุทธ”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๑๑๑} อนันต์ พันนึก, “การวิจัย และพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัสดุทัศน์^{๑๑๒}

อนันต์ นามทองตัน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๔ องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ๑) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ๒) องค์ประกอบด้านการดำเนินการตามแผน ๓) องค์ประกอบด้านการตรวจสอบประเมินผล ๔) องค์ประกอบด้านหลักการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน^{๑๑๓}

ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) สมรรถนะด้านวิชาชีพ ๒) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ๓) สมรรถนะด้านหน้าที่ ๔) สมรรถนะด้านบุคคล ๕) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา^{๑๑๔}

มาศโมฬี จิตวิริยธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” สรุปผลการวิจัยว่า คุณธรรมที่ส่งเสริมคุณสมบัติความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยหลักธรรม คือ เทวธรรม ๒ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ พละ ๕ อริยวัฑฒิ ๕ การไม่มีอคติ ๔ สปัจริยธรรม ๗ ศีล สุตะ ชั้นดี ไสร็จจะ^{๑๑๕}

ชฎิล นิ่มนวล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ” ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความ

^{๑๑๒} สุธาสนี แม้นญาติ, “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๑๑๓} อนันต์ นามทองตัน, “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๑๑๔} ชวนพิศ สิทธิธาดา, “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๑๕} มาศโมฬี จิตวิริยธรรม, “คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

ประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่เลือกปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ^{๑๑๖}

ทรงกรด เจริญพร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักพุทธธรรม พุทธศาสนา” สรุปผลการวิจัยว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนา ประกอบด้วย หลักธรรมในแต่ละหลักการ ดังนี้ หลักการที่ ๑ ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ ปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฐิ ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ไตรสิกขา ปัญญา ๓ ขรവാสธรรม ๔ หลักการที่ ๒ รูปแบบ วิธีคิด และ มุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ โยนิโสมนสิการ พรหมวิหาร ๔ วุฒิธรรม ๔ สติปัญญา ๔ อคติ ๔ หลักการที่ ๓ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ สุจริต ๓ เทศนาวิธี ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ หลักการที่ ๔ การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ ขรวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหัตถุ ๔ สัมปยุตธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ หลักการที่ ๕ การคิดเชิงระบบ ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ไตรลักษณ์ อริยสัจ ๔ กา ลามสูตร ปฏิจจสมุปบาท^{๑๑๗}

ประคอง รัศมีแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มี คุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของ ผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร และมีแนวทาง ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ โดยศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๑๘}

พระปลัดชัยรัตน์ ขยาภาโส (ฉายกระจำง) ได้วิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๑๑๙} ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันในภาพรวม ทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

๒. การพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ให้มีสมรรถนะสูง ด้วยการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และนักเรียน ให้มีคุณสมบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับการพัฒนาโรงเรียน ให้มีสมรรถนะสูง ต้องดำเนินการใน ๖ ด้าน คือ ๑) มีการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรสถานศึกษาที่

^{๑๑๖}ชฎิล นิมนวล, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๑๗}ทรงกรด เจริญพร, “องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักพุทธธรรมพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๑๘}ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”, *วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า บทคัดย่อ.

^{๑๑๙}พระปลัดชัยรัตน์ ขยาภาโส (ฉายกระจำง), “รูปแบบการบริหารงานวิชาการสมรรถนะสูงสำหรับ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๔), บทคัดย่อ

สอดคล้องกับชุมชน อย่างต่อเนื่อง ๒) สร้างวิชาการองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ๓) จัดการสอนด้วยสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัย สามารถสืบค้นได้อย่างไร้พรมแดน ๔) บุคลากรครู เจ้าหน้าที่ใฝ่คิดสร้างสรรค์ทำผลงาน ด้านการสอน และให้ความรู้เพื่อชุมชนได้ในระดับสูงขึ้น ๕) จัดสถานที่เรียนรู้ ทั้งวิชาการ วิชาชีพ และการดำเนินชีวิตที่ยิ่งใหญ่ให้แก่คนได้ทุกระดับ ๖) จัดแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณค่าทั้งกายภาพและจิตภาพ ที่มีคุณค่าทางคุณธรรม จริยธรรมแก่สังคม

๓. รูปแบบการบริหารงานวิชาการสมรรถนะสูง ประกอบด้วย งานบริหารวิชาการ ๕ ด้าน คุณลักษณะสมรรถนะสูง ๖ ด้าน ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมจากหลักพุทธธรรม อิทธิบาท ๔ เป็นไปตามโมเดล 5Ad 6Q 4B (๕ บริหาร ๖ คุณภาพ ๔ อิทธิบาทธรรม)

พระครูกิตติญาณวิสิฐ (ธนา กิตติญาโณ/หอมหวล) ได้วิจัย สมรรถนะของผู้บริหาร สำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมตาม : หลักพุทธธรรม^{๑๒๐} ผลการวิจัยพบว่า

๑. สมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก, เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกมิติ โดยประเภทที่มีค่าเฉลี่ยสูงห้าอันดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่นๆ พร้อมทั้งจะรับความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกับบุคลากร รองลงมาคือ ความโอ้อ้อมอารีย์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้บริการด้วยความจริงใจ, เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา, ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความสามารถและพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมและเป็นผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบทั้งกายวาจาใจ, ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานการเงินและพัสดุของสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรม

๒. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร องค์ประกอบที่ ๒ สมรรถนะด้านการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่ ๓ สมรรถนะด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ ๔ สมรรถนะด้านการครองตนตามแนวพุทธ องค์ประกอบที่ ๕ สมรรถนะด้านความรู้การบริหารเชิงพุทธ องค์ประกอบทั้ง ๕ นั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งสมรรถนะทั้ง ๕ ดังกล่าวนั้น จะนำไปสู่การบริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

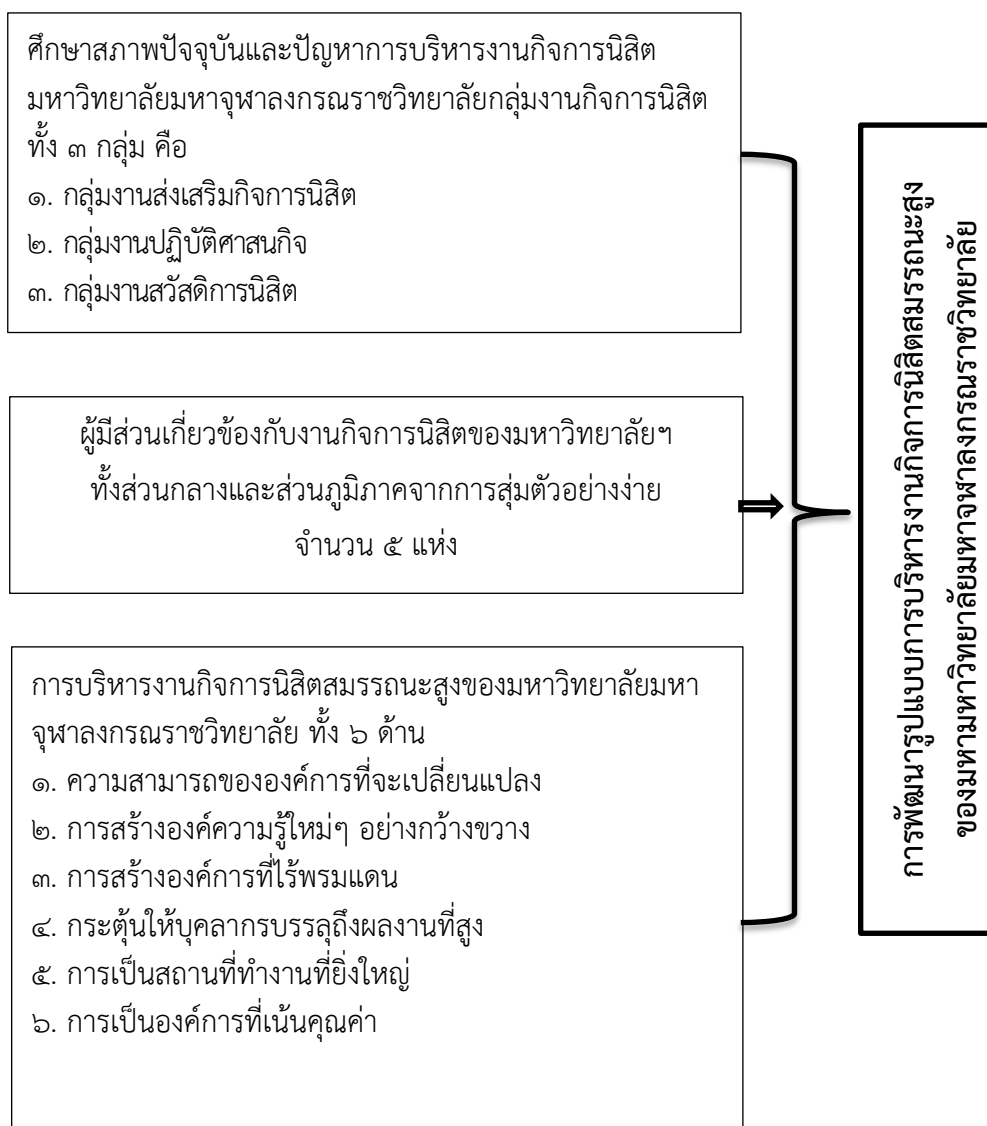
๓. ผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ตามหลักพุทธธรรมพบว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์สอดคล้องกันและความเป็นไปได้เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันที่จะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมให้ดียิ่งขึ้นไป เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า สมรรถนะด้านบุคลิกภาพความเป็น

^{๑๒๐} พระครูกิตติญาณวิสิฐ (ธนา กิตติญาโณ/หอมหวล), “สมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมตาม: หลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

ผู้นำ ด้านการครองตนตามแนวพุทธและด้านความรู้การบริหารเชิงพุทธ มีความเหมาะสมเป็นไปได้ นำไปสู่ประโยชน์ของการพัฒนาการบริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมดียิ่งขึ้น

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทฤษฎีการบริหารทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีตะวันตก และหลักการบริหารตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา แล้วนำมาประมวลเข้าเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ ๒.๑๑ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๑๑ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ ๓

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาแนวคิดทฤษฎี สภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการ

๑. การศึกษาดำรง เอกสาร บทความวิชาการ สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง

(Purposive Selection)

ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ยกร่างรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

ขั้นตอนที่ ๓ ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Seminar) เชิงคุณภาพ
๒. ตรวจสอบโดยการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เชิงปริมาณ
๓. แก้ไขปรับปรุงและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) กับการสัมภาษณ์ (Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และการวิจัยเชิงประจักษ์ (Quantitative Research) โดยการ แจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากร ที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๕ แห่ง จาก ๕ ภูมิภาคเป็นผู้ให้ข้อมูล

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้ง ส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ในปีการศึกษา ๒๕๖๑ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิต ซึ่งเป็นตัวแทนส่วนกลาง วิทยาเขต และวิทยาลัยสงฆ์ มีขั้นตอนการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีด้วยกันหลากหลายวิธี ในที่นี้จะเสนอการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการกำหนดเกณฑ์ การใช้สูตรคำนวณและการใช้ ตารางสำเร็จรูป ซึ่งแต่ละวิธีสามารถอธิบายได้ต่อไปนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิต สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมใน ๕ แห่ง จาก ๕ภูมิภาค โดยเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิต จำนวน ๕,๕๙๖ รูป/คน^๑

๒. การใช้ตารางสำเร็จรูปการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป มี อยู่หลายประเภท ขึ้นอยู่กับ ความต้องการของผู้วิจัย ตารางสำเร็จรูปที่นิยมใช้กันในงานวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการเปิดตารางประชากรของของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan)^๒ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ตารางนี้ในการประมาณค่าสัดส่วนของ ประชากรเช่นเดียวกัน และกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ ๐.๕ ระดับ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๕% และระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๑ รูป/ คน ตามตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

^๑สถิตินิสิต ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐ สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, <http://eval.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/12/sathiti-2560.pdf> [ออนไลน์วันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑]

^๒Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan.1970 อ้างใน ธีรวุฒิเอกะกุล. ระเบียบวิธีวิจัยทาง พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓).

ตารางที่ ๓.๑ ข้อมูลประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	วิทยาเขต/วิทยาลัยสงฆ์	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	นิสิต	รวมประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เหนือ	วิทยาเขตเชียงใหม่	๑๘	๗๓	๔๑	๑,๓๗๔	๑,๕๑๐	๙๗
ตะวันออกเฉียงเหนือ	วิทยาเขตขอนแก่น	๒๒	๕๓	๓๗	๑,๓๔๑	๑,๔๕๓	๙๔
ตะวันออกเฉียงกลาง	วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร	๕	๒๒	๑๓	๔๑๑	๔๑๑	๒๗
ใต้	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๙	๕๓	๔๙	๑,๗๑๒	๑,๗๑๒	๑๐๑
	วิทยาเขตนครศรีธรรมราช	๑๒	๓๑	๓๑	๕๑๐	๕๑๐	๓๓
	รวม	๘๖	๒๓๒	๑๗๕	๕,๑๐๓	๕,๕๙๖	๓๖๑

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มี ๓ กลุ่ม คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ โดยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่

๑. ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต จำนวน ๑๐ รูป/คน
๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๐ รูป/คน
๓. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา (Seminar) จำนวน ๑๐ รูป/คน ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังต่อไปนี้
 - ๑) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
 - ๒) รองอธิการบดีวิทยาเขต
 - ๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
 - ๔) ผู้อำนวยการ,รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
 - ๕) คณบดี,รองคณบดี
 - ๖) ผู้อำนวยการ,รองผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต
 - ๗) ผู้อำนวยการสำนัก
 - ๘) อาจารย์ที่ปรึกษานิสิต
 - ๙) นักวิชาการศึกษา,เจ้าหน้าที่กิจการนิสิต

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลดังนี้

๓.๓.๑ การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) แบบศึกษาเอกสารผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือ เพื่อนำมาศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ข้อมูลที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานกิจการนิสิต จากตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำผลมาทำการศึกษาและสร้างแบบสัมภาษณ์

๓.๓.๒ การสัมภาษณ์ (Interview) ได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารมาสร้างแบบสัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

๓.๓.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) นำผลจากการสัมภาษณ์มาได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสำนวนและเนื้อหา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

๓.๓.๔ ตรวจสอบรูปแบบ เครื่องมือ คือ ๑) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Seminar) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) ตรวจสอบโดยการทำแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

๓.๔.๒ ผู้วิจัยขอหนังสือ จากผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลแบบเชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิต ซึ่งเป็นตัวแทนส่วนกลาง วิทยาเขต และวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๑๐ รูป/คน โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ด้วยตนเอง พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาต

ใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และเคลื่อนไหว พร้อมทั้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยลงนามในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

๓.๔.๔ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการแจกแบบสอบถามการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ซึ่งในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

๓.๔.๕ นำเสนอผลการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ๒) การสัมภาษณ์ (Interview) สรุปผลตามแบบสัมภาษณ์ และ ๓) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลการสนทนากลุ่ม

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังต่อไปนี้

๑. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากร สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นต้น

๒. สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของความเหมาะสม และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลผลจากการแจกแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ตามแบบของ Likert Scale โดยใช้มาตรฐานการตรวจสอบด้านความเหมาะสม หมายถึง มาตรฐานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามความเหมาะสมทางการบริหาร

มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ๔ หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- ๓ หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- ๒ หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- ๑ หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์^๓ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๑ – ๕.๐๐ หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๑ – ๔.๕๐ หมายถึง ระดับความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๑ – ๓.๕๐ หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๑ – ๒.๕๐ หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๕๐ หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

๓.๖ ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

^๓บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๖, มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๕, หน้า๒๓-๒๔.

ตารางที่ ๓.๒ ขั้นตอนในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑.ศึกษาเอกสาร ๒.แจกแบบสอบถาม ๓.สัมภาษณ์	๑.ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิต	หนังสือ บทความ ตำรา งานวิจัย website	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	๑.ได้สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารงานกิจการนิสิต ๒.ได้ศึกษาการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง
		๒.แจกแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	บุคลากร จำนวน ๑,๓๓๔ รูป/คน โดยได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเปิดตารางประชากรของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)	แบบสอบถาม	ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่า E.F.A. วิเคราะห์ปัจจัย (Exploratory Factor Analysis)	๑.ได้องค์ประกอบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑.ยกร่าง ๒.สนทนากลุ่ม (Focus Group)	๑.ยกร่างการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ	๑.ผลลัพธ์จาก วัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	ได้การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ(ฉบับร่างที่ ๑)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
		๒. ศึกษาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา จุดอ่อน,จุดแข็ง,โอกาส	ผู้ทรงคุณวุฒิ ๑.นักวิชาการ ๒.ผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยการเลือกแบบเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก	แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ (ฉบับร่างที่ ๑)	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	ได้การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ (ฉบับร่างที่ ๒)
๓. เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ปรับปรุงแก้ไข	๒.แก้ไขปรับปรุงและนำเสนอ	อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัย	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา	ได้การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณฉบับสมบูรณ์

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเพื่อนำเสนอการพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๒ ผลการพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๓ ผลการศึกษารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๑.๑ ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ของสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๕ แห่ง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
บรรพชิต	๒๔๔	๖๗.๖
คฤหัสถ์ชาย	๘๑	๒๒.๔
คฤหัสถ์หญิง	๓๖	๑๐.๐
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า ๓๑ ปี	๒๓๗	๖๕.๗
๓๑-๔๐ ปี	๘๑	๒๒.๔
๔๑-๕๐ ปี	๓๖	๑๐.๐
๕๑ ปีขึ้นไป	๗	๑.๙
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐
ตำแหน่ง/หน้าที่		
รองศาสตราจารย์	๔	๑.๑
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	๒๒	๖.๑
อาจารย์	๗๕	๒๐.๘
นักวิชาการ	๕๓	๑๔.๗
นิสิต	๒๐๗	๕๗.๓
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐
ตำแหน่ง/หน้าที่อื่นๆ		
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	๑	๐.๓
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	๑	๐.๓
ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต	๑	๐.๓
หัวหน้ากลุ่มงาน	๓๕	๙.๗
อาจารย์ที่ปรึกษา	๔๒	๑๑.๖
เจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิต	๑๔	๓.๙
นิสิต	๒๖๗	๗๔.๐
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐
ประสบการณ์ปฏิบัติงาน		
มี	๓๓๖	๙๓.๑
ไม่มี	๒๕	๖.๙
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐
คณะ/หน่วยงานที่สังกัด		
สังคมศาสตร์	๑๑๙	๓๓.๐
ครุศาสตร์	๗๓	๒๐.๒
มนุษยศาสตร์	๖๘	๑๘.๘
พุทธศาสตร์	๗๔	๒๐.๕
กิจการนิสิต	๑๔	๓.๙
หน่วยงานอื่นๆ	๑๓	๓.๖
รวม	๓๖๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นบรรพชิต ๖๗.๖ ศกหัสถ์ชาย จำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ และ ศกหัสถ์หญิง ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๐

อายุ ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีอายุ ต่ำกว่า ๓๑ ปี จำนวน ๒๓๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๗ อายุ ๓๑-๔๐ ปีปี จำนวน ๘๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙

ตำแหน่ง/หน้าที่ ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นนิสิต จำนวน ๒๐๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓ ตำแหน่งอาจารย์ จำนวน ๗๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๘ ตำแหน่งนักวิชาการ จำนวน ๕๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน ๒๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๑ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน ๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๑

ตำแหน่ง/หน้าที่อื่นๆ ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นนิสิต จำนวน ๒๖๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐ ตำแหน่งอาจารย์ ที่ปรึกษา จำนวน ๔๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน ๓๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิต จำนวน ๑๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๙ ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓ ตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓ และตำแหน่งผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓

ประสบการณ์ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ จำนวน ๓๓๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๑ และไม่มีประสบการณ์ จำนวน ๒๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๙

คณะ/หน่วยงานที่สังกัด ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นคณะสังคมศาสตร์ จำนวน ๑๑๙ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๐ พุทธศาสตร์ จำนวน ๗๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕ คณะครุศาสตร์ จำนวน ๗๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๒ คณะมนุษยศาสตร์ จำนวน ๖๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘ กิจการนิสิต จำนวน ๑๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๙ และหน่วยงานอื่นๆ จำนวน ๑๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖

๔.๑.๒ ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพของการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน กิจการนิสิต

สภาพการบริหารงานกิจการนิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนิสิต		ระดับคะแนน		
		\bar{X}	S.D.	ผล
๑	มีการส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมนิสิตที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในมหาวิทยาลัยฯ และนอกมหาวิทยาลัยฯ	๓.๙๙	.๖๒๑	มาก
๒	มีการให้บริการความต้องการจำเป็นที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้และส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยฯ	๓.๙๒	.๗๑๖	มาก
๓	มีการให้บริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า	๔.๐๘	.๖๔๕	มาก
๔	มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทางด้านงานกิจการนิสิตเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล	๔.๑๙	.๖๔๘	มาก
๕	มีการกำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยฯ โดยใช้อัตลักษณ์ บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบแนวคิด	๔.๐๔	.๖๙๖	มาก
๖	มีการจัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต	๓.๘๘	.๗๙๕	มาก
๗	มีการจัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า	๔.๐๐	.๗๕๑	มาก
๘	มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม	๔.๐๖	.๗๔๑	มาก
รวม		๔.๐๒	.๓๕๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงาน กิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน กิจการนิสิตอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในทางด้านงานกิจการนิสิตเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล ($\bar{X} = ๔.๑๙$) มีการให้บริการด้านความรู้และ ทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า ($\bar{X} = ๔.๐๘$) มีเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการ ของสังคม ($\bar{X} = ๔.๐๖$) ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการจัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริม การเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ($\bar{X} = ๓.๘๘$) เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๒$)

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิต

สภาพการบริหารงานกิจการนิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิต		ระดับคะแนน		
		\bar{X}	S.D.	ผล
๑	มีการจัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิตประจำปี	๓.๘๖	.๘๔๘	มาก
๒	มีการจัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต	๔.๐๓	.๗๗๖	มาก
๓	มีการจัดทำคู่มือวินัยนิสิต	๔.๐๔	.๗๘๐	มาก
๔	มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต	๔.๐๙	.๖๙๔	มาก
๕	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตามกรอบบวรลักษณ์ ๙ ประการ	๔.๐๖	.๗๗๘	มาก
๖	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต	๔.๑๓	.๗๖๓	มาก
๗	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต	๔.๒๒	.๘๓๐	มาก
รวม		๔.๐๖	.๕๑๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิต อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต ($\bar{X} = ๔.๒๒$) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต ($\bar{X} = ๔.๑๓$) มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต ($\bar{X} = ๔.๐๙$) ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการจัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิตประจำปี ($\bar{X} = ๓.๘๖$) เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ

สภาพการบริหารงานกิจการนิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ		ระดับคะแนน		
		\bar{X}	S.D.	ผล
๑	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจโดยการจัด ปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับ นิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ	๔.๐๒	.๘๓๕	มาก
๒	มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตโดยการ ออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค	๓.๗๐	๔	มาก
๓	มีการจัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อน สภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป	๔.๐๙	.๘๕๗	มาก
๔	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะ และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ	๓.๙๕	.๗๘๔	มาก
๕	มีการจัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า	๔.๐๐	.๗๖๔	มาก
๖	มีการตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์ บัณฑิตเป็นประจำทุกปี	๓.๙๒	.๙๑๘	มาก
๗	มีการให้คำปรึกษาแนะนำแนวการปฏิบัติศาสนกิจและการปฏิบัติงาน บริการสังคมตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์	๔.๐๖	.๘๑๑	มาก
รวม		๓.๙๖	.๔๙๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการ
นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมาก
ไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจาก
การปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป ($\bar{X} = ๔.๐๙$) การให้คำปรึกษาแนะนำแนวการปฏิบัติศาสนกิจและ
การปฏิบัติงานบริการสังคมตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์ ($\bar{X} = ๔.๐๖$) มีการส่งเสริมและ
สนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจโดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่
รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ ($\bar{X} = ๔.๐๒$) ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ การติดตามและประเมินผล
การปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตโดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค
($\bar{X} = ๓.๗๐$) เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๖$)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านสวัสดิการนิสิต

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านสวัสดิการนิสิต		ระดับคะแนน		
		\bar{X}	S.D.	ผล
๑	มีการจัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต	๔.๐๔	.๘๒๑	มาก
๒	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต	๔.๐๖	.๗๕๖	มาก
๓	มีการจัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต	๔.๐๖	.๗๕๔	มาก
๔	มีการจัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต	๔.๐๘	.๗๙๗	มาก
๕	มีการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน	๓.๙๓	.๗๖๘	มาก
๖	มีการให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต	๓.๘๗	.๗๘๑	มาก
๗	มีการจัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต	๓.๘๙	.๗๔๒	มาก
๘	มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ พัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต	๔.๑๖	.๗๙๗	มาก
๙	มีการลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก	๔.๐๙	.๗๑๖	มาก
๑๐	มีการจัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และ หน่วยงานภายนอก	๔.๑๓	.๗๑๑	มาก
๑๑	มีการจัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสาร เข้า-ออกประจำปี	๔.๐๖	.๗๒๑	มาก
๑๒	มีการดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้ สวัสดิการขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน	๔.๐๔	.๘๗๓	มาก
๑๓	มีการจัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปี	๔.๐๒	.๗๙๖	มาก
๑๔	มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำ หอพักนิสิต	๔.๒๓	.๗๓๕	มาก
๑๕	มีการให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายใน หอพักนิสิต	๓.๙๑	.๙๓๓	มาก
๑๖	มีการจัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี	๔.๐๑	.๘๖๓	มาก
๑๗	มีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุ กลุ่ม ประจำปีการศึกษา	๔.๓๑	.๗๘๓	มาก
รวม		๓.๙๖	.๔๙๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงาน
กิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ อยู่ในระดับมาก
เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกัน
อุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๑$) มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์

ประจำหอพักนิสิต ($\bar{X} = ๔.๒๓$) มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคูณภาพชีวิตนิสิต ($\bar{X} = ๔.๑๖$) ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต ($\bar{X} = ๓.๘๗$) เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๔.๒ ผลการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๒.๑ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์ซึ่งได้ผล ดังต่อไปนี้

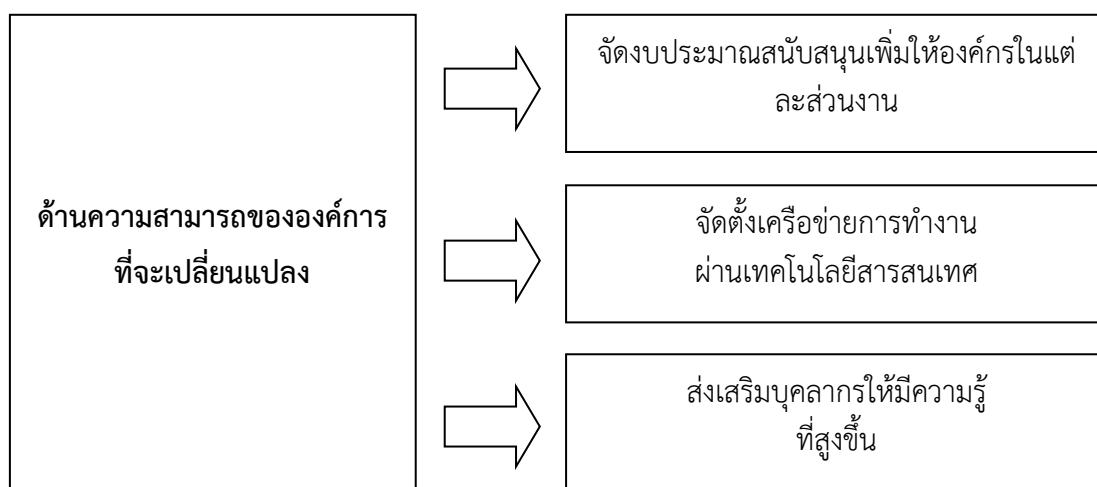
๑. แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ผลการสัมภาษณ์ พบว่า เนื่องจากโครงสร้างการบริหารและการพัฒนางานกิจการนิสิตมีงบประมาณที่จำกัด การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะต้องอาศัยงบประมาณและบุคลากรในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถสูง แต่ก็ได้ส่งเสริมบุคลากรให้เรียนในชั้นที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิตได้รับการบรรจุเป็นนักวิชาการศึกษาและให้ได้ศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานกิจการนิสิตของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร^๑ ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาประยูร โชติวิโร ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิตได้จัดองค์กรให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วโดยการสื่อสารที่รวดเร็ว ทางกองกิจการนิสิตมีการก่อตั้งกลุ่มเฟซบุ๊ก (Facebook) กลุ่มไลน์ (Line) เพื่อสื่อสารข่าวสารต่างๆ ให้กลุ่มได้รับทราบพร้อมกันทั่วประเทศ บุคลากรในองค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณวุฒิและความรู้สูงโดยการส่งเสริมจากแต่ละส่วนงาน ให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้นโดยให้รางวัลต่างๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง จัดทัศนศึกษาดูงานประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น เป็นการให้ขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว^๒ ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ พระมหาราชัน จิตตปาโล,ดร. ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิตมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น บุคลากรมีการทำงานให้กับองค์กรด้วยศักยภาพเต็มความสามารถของตน ทำงานตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กิจการนิสิตได้จัดทำไว้ องค์กรมีบุคลากรที่มาจากต่าง

^๑สัมภาษณ์ พระราชปริยัติสุนทร (อมรภักดิ์ ปสนโน), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^๒สัมภาษณ์ พระมหาประยูร โชติวิโร, ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

วัฒนธรรม คือ ต่างถิ่น ต่างสถานะ ต่างการศึกษา แต่ก็อยู่ร่วมกันอย่างลงตัวมีความจงรักภักดี ทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น ในส่วนการสื่อสารสารสนเทศมีการสื่อสารที่รวดเร็ว มีอินเทอร์เน็ตคอยบริการให้กับผู้บริหารและบุคลากรในการทำงานเพื่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพ^๓ สอดคล้องกับ **นายสุรเชษฐ์ ตอร์มย์** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิตได้ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยเน้นให้องค์กรมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการสืบค้นข้อมูล ข่าวสาร มีระบบติดตามการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตออนไลน์ที่ไปปฏิบัติหน้าที่สนองงานกิจการคณะสงฆ์อยู่ทั่วประเทศ^๔ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า บุคลากรของส่วนงานกิจการนิสิตและส่วนงานอื่นๆในมหาวิทยาลัย มีทั้งพระภิกษุและคฤหัสถ์ที่ได้รับการศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ส่วนบุคลากรที่เป็นคฤหัสถ์ก็ล้วนแต่มีภูมิรู้และภูมิธรรมโดยในส่วนของวิทยาเขตขอนแก่นได้จัดอบรมบุคลากรส่งเสริมการเรียนรู้ทุกเดือน เดือนละ ๑ ครั้ง โดยมีวิทยากรที่มีความรู้จากภายนอกมาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้บริหารและบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและได้ส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาที่สูงขึ้นโดยให้บุคลากรเข้าศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่ง^๕

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๑ แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง

^๓สัมภาษณ์ พระมหาราชัน จิตตปาโล, ดร., ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^๔สัมภาษณ์ นายสุรเชษฐ์ ตอร์มย์, รองผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^๕สัมภาษณ์ พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร., รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนงานกิจการนิสิตได้ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ภาระงานอย่างกว้างขวางให้กับบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาองค์ความรู้ เน้นการจัดการเรียนรู้โดยให้บุคลากรลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองและปฏิบัติเป็นศูนย์กลางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เทียบเท่ากับองค์กรภายนอก^๖ ซึ่งสอดคล้องกับ **พระครูสุตธรรมาภรณ์,ดร.** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่กิจการนิสิตเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยตนเอง คิดค้น วิเคราะห์สร้างความรู้ใหม่ขึ้นด้วยตนเอง ลงมือปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ที่มีความสุข เห็นความสำคัญของการเรียนรู้การปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและคอยอำนวยความสะดวกสามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้^๗ ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **ดร.สมศักดิ์ สายหยุด** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ส่วนงานกิจการนิสิตของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ที่มีความสุข สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกจัดให้เจ้าหน้าที่กิจการนิสิตมีประสบการณ์ด้านกิจกรรมเพื่อเตรียมฝึกนิสิตออกไปเผชิญโลก ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยตนเอง ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความหมาย และจัดบรรยากาศสำนักงานให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย^๘ สอดคล้องกับ **นายเกษม ประกอบดี** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่กิจการนิสิตทั่วประเทศ ด้วยกาส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนงานได้คิดค้น วิเคราะห์สร้างความรู้ใหม่ขึ้นด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้ จัดประสบการณ์เพื่อเตรียมนิสิตของมหาวิทยาลัยออกไปเผชิญโลก ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกและได้จัดบรรยากาศสำนักงาน และภาระงานให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย^๙ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **ผศ.พลเภา เพ็งวิภาศ** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ฝ่ายกิจการนิสิตได้จัดการบริหารงานในสำนักงานโดยยึดผู้ปฏิบัติและนิสิตเป็นศูนย์กลาง สร้างบรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เก่า โดยมีแนวทางในการปฏิบัติคือ คนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ โดยส่งเสริมให้มีประสบการณ์เพื่อเตรียมนิสิตออกไปเผชิญโลก มีผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกและสามารถคิดค้น วิเคราะห์สร้างความรู้ใหม่ขึ้นด้วยตนเอง^{๑๐}

^๖สัมภาษณ์ พระครูปริยัติปัญญาวร, ดร.,(ปรีดี สีหาวัตร) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

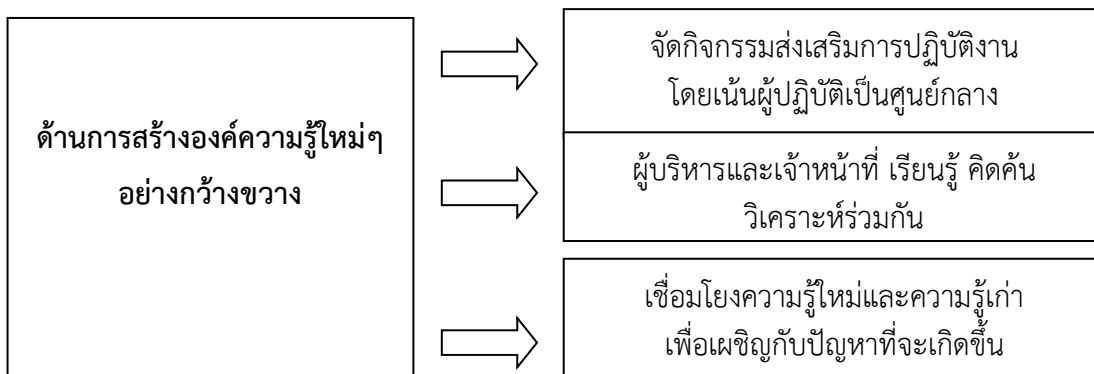
^๗สัมภาษณ์ พระครูสุตธรรมาภรณ์, ดร., รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^๘สัมภาษณ์ ดร.สมศักดิ์ สายหยุด, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^๙สัมภาษณ์นายเกษม ประกอบดี, นักวิชาการศึกษากองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๑๐}สัมภาษณ์ ผศ.พลเภา เพ็งวิภาศ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๒ แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน

๓. **ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ผลการสัมภาษณ์ พบว่า** กองกิจการนิสิตสำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นส่วนงานกลางที่ประสานกับกิจการนิสิตทั่วประเทศของมหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการมอบหมายงานให้ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน และส่งเสริมให้บุคลากรสร้างกลไกการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลา^{๑๑} ซึ่งสอดคล้องกับ **พระราชปรีดีสุนทร** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิตสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้โดยแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแต่ละคนสามารถทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้และอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย โดยมีผู้อำนวยการสำนักวิชาการเป็นผู้อำนวยการตัดสินใจเบื้องต้นส่งผ่านมาถึงรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและสุดท้ายคือผู้อำนวยการวิทยาลัย^{๑๒} ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กิจการนิสิตได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ผ่านการทำงาน การประสานงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดนในการทำงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการทำงานให้กับองค์กร^{๑๓} สอดคล้องกับ **พระมหาประยูร โชติวิโร** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า คณะกรรมการบริหารงานกิจการนิสิตซึ่งมีรายชื่อตัวแทนจากกิจการนิสิตทั่วประเทศได้จัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการสร้างกลไกการทำงานและการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลาและสร้างกระบวนการทำงานตามภาระงานที่สามารถจะทำงานเป็นทีมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ทั้งส่วนกลางและ

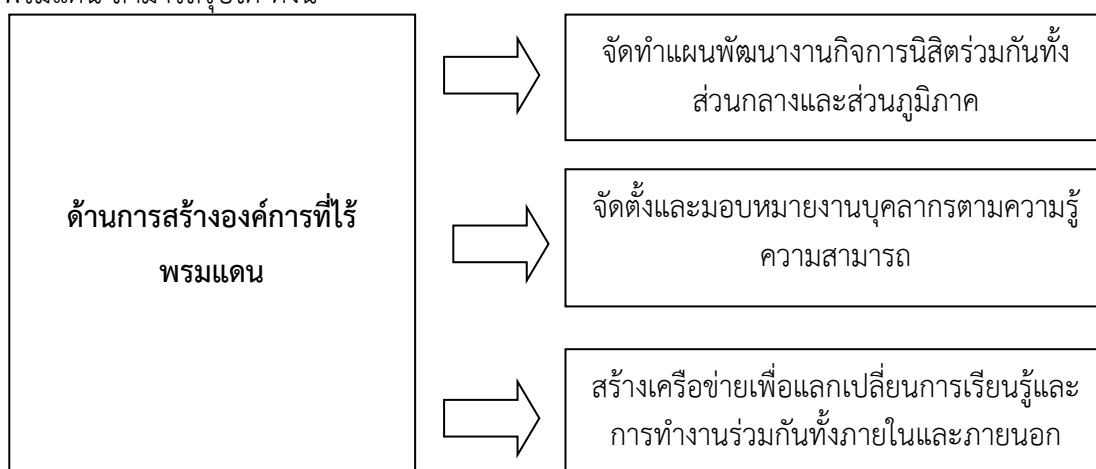
^{๑๑}สัมภาษณ์ พระราชวรมณี,ดร. (พล อาภากรโ), รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๑๒}สัมภาษณ์ พระราชปรีดีสุนทร (อมรภีร์ภักษ์ ปสนโน), ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๑๓}สัมภาษณ์ พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร., ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ส่วนภูมิภาคโดยติดต่อสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ^{๑๔} สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **ดร.สมศักดิ์ สายหยุด** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า งานกิจการนิสิตมีแผนพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การสร้างองค์กรและเครือข่ายการเรียนรู้ มีแผนพัฒนาบุคลากร มีแผนพัฒนางานด้านกิจกรรม และกล ยุทธ์ในการบริหารงานผ่านกระบวนการสั่งการอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างการบริหารงานของ มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรที่ไร้พรมแดนในการเสริมสร้างสมรรถนะของหน่วยงานให้มี สมรรถนะสูง^{๑๕}

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงาน กิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการสร้างองค์กรที่ไร้ พรมแดน สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๓ แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน

๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง พบว่า คณะกรรมการบริหารได้จัด ให้มีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรของส่วนงานบรรลุถึง ผลงานที่สูง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ในแต่ละปี^{๑๖} ซึ่งสอดคล้องกับ **พระราชปรีดี สุนทร** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การพิจารณาตำแหน่งของบุคลากรภายใน จะพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจ ภายในด้วยการดูจากเจตคติที่มีต่อองค์กรและความสนใจพิเศษของบุคลากร การปฏิบัติตามหน้าที่ของ บุคลากรด้วยความสามารถอย่างเต็มที่และการมีหลักพุทธธรรมในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีภายในองค์กร^{๑๗} ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.** ได้ให้ สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรด้วยการพิจารณาความต้องการ เป้าหมาย ความรู้เกี่ยวกับ ความก้าวหน้าและบุคลิกภาพของบุคลากรในการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรและการพิจารณาความ ดีความชอบของบุคลากรเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองเพื่อพัฒนางาน

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระมหาประยูร โชติวิโร, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

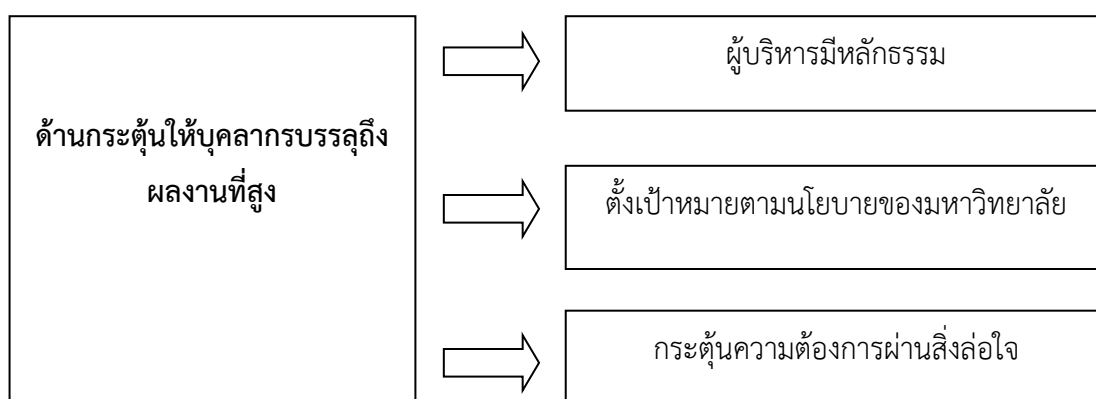
^{๑๕} สัมภาษณ์ ดร.สมศักดิ์ สายหยุด, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระราชวรมุนี,ดร. (พล อาภากรโร), ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีสุนทร (อมรภีร์รักษ์ ปสนโน), ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ของตนเองเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง^{๑๘} สอดคล้องกับ พระมหาราชันย์ จิตตปาโล ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงที่สุดนั้น ผู้บริหารจะต้องประกอบด้วยหลักพุทธธรรมด้านพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความขยัน หมั่นเพียรในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรผู้อื่น ส่วนการส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จนั้นจะต้องมีนโยบายกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการ (Needs) ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่สูง มีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น^{๑๙} สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ พระมหาประยูร โชติวิโร ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิตมีแผนกระตุ้นให้บุคคลกรมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้ตนเองบรรลุถึงผลงานที่สูงและมีแรงขับ (Drive) ในการกระตุ้นให้บรรลุถึงผลงานที่สูงมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บรรลุถึงผลงานที่สูงพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจภายในด้วยการดูจากเจตคติที่มีต่อองค์กรและความสนใจพิเศษของบุคลากร พิจารณาบุคลากรด้วยการพิจารณาความต้องการ เป้าหมาย ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า และบุคลิกภาพของบุคลากร^{๒๐}

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๔ แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง

๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรจัดสถานที่ของหน่วยงานให้เหมาะสมกับการทำงานโดยมีแผนพัฒนาในด้านสถานที่ให้หน้าทำงาน คิววิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์และสร้างมิตรภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อการสร้างเครือข่ายการทำงานอย่างมีความสุข^{๒๑} ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาประยูร โชติวิโร ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิต ต้องมีการจัดสถานที่ ให้เป็นสัปปายะ มีอุปกรณ์สื่อการทำงานให้เรียนรู้ทันสมัย ผู้บริหาร

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระโสภณพัฒนบัณฑิต, รศ.ดร., ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

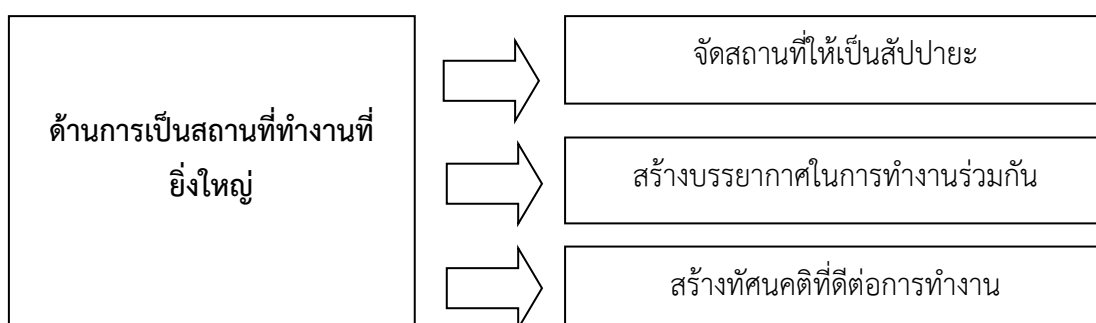
^{๑๙} สัมภาษณ์ พระมหาราชัน จิตตปาโล, ดร., ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระมหาประยูร โชติวิโร, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระมหาราชัน จิตตปาโล, ดร., ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

และบุคคลากร สร้างมิตรภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและการจัดสำนักงาน^{๒๒} ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า กองกิจการนิสิตต้องสร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือให้นิสิตและผู้มาใช้บริการ เพราะทุกหน่วยงานถึงจะพึ่งงบประมาณจากมหาวิทยาลัย แต่ผู้ทำงานและนิสิตส่วนมากเป็นพระภิกษุ สามเณรจำเป็นต้องสร้างศรัทธาและจัดสถานที่ให้น่าอยู่ น่าทำงาน จัดบรรยากาศให้เหมาะสมกับสถานที่โดยผู้บริหารและบุคคลากรสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักในการทำหน้าที่ของตนเอง คิดวิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์ สร้างมิตรภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน^{๒๓} สอดคล้องกับ **พระราชปริยัติสุนทร** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การจัดบรรยากาศสถานที่ทำงานให้ยิ่งใหญ่เน้นในทางพุทธศาสนาเรียกว่าการจัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ ตามหลักสัปปายะ ๗ และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือ ผู้บริหารและบุคคลกรมีความคิดวิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นที่มออย่างมีความสุข สร้างทัศนคติที่ดีและส่งเสริมบุคคลากรในการทำหน้าที่^{๒๔} สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ **นายเกษม ประกอบดี** ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การสร้างบรรยากาศให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ทำงานให้ใหญ่นั้นผู้บริหาร และบุคคลากรจะต้องร่วมมือกันจัดสำนักงาน ให้น่าทำงาน สร้างบรรยากาศให้เกิดความรักในการทำหน้าที่ของตนเอง มีวิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์ สร้างมิตรภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำงานเป็นที่มออย่างมีความสุข สร้างทัศนคติที่ดีต่อทำงาน และส่งเสริมบุคคลกร นิสิต ตลอดทั้งผู้มาใช้บริการมีทัศนคติที่ดี หากปฏิบัติได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ จะสามารถทำให้สำนักงานกิจการนิสิตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถสร้างสมรรถนะการทำงานที่สูงให้กับผู้บริหาร บุคคลากรได้^{๒๕}

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๕ แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระมหาประยูร โชติวิโร, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

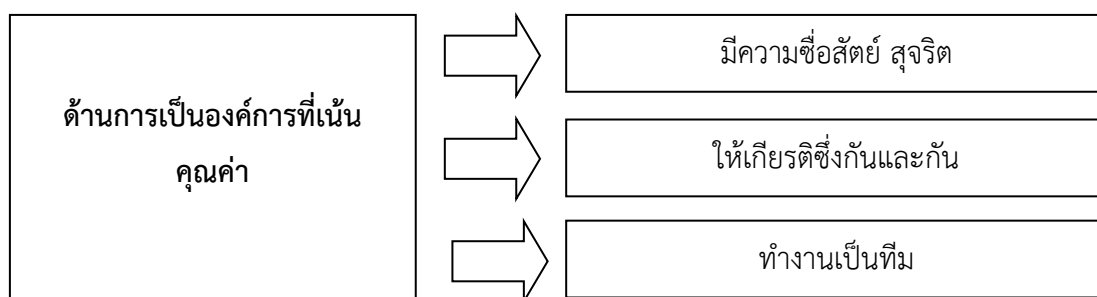
^{๒๓} สัมภาษณ์ พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร., ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติสุนทร (อมรภีร์รักษ์ ปสนโน), ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายเกษม ประกอบดี, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า พบว่า ผู้บริหารและบุคลากร เชื่อสัจย์และมีคุณธรรม ต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ปฏิบัติตามข้อกฎข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยเป้าหมายแน่วแน่สู่ความเป็นเลิศ^{๒๖} ซึ่งสอดคล้องกับ พระครูปริยัติปัญญาธร,ดร. ได้ให้สัมภาษณ์ว่า บุคลากรที่รับผิดชอบงานกิจการนิสิตต้องมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ภาควิชาที่มีใจกับวัฒนธรรมองค์กร มีความยินดีกับการให้บริการและการทำงานร่วมกันขององค์กร^{๒๗} ซึ่งได้สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ผศ.พลเฝ้า เพ็งวิภาศ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า บุคลากรงานกิจการนิสิตจะต้องมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในทุกด้าน ตั้งใจในการสร้างปัจจัยแวดล้อมทุกด้าน มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งและมีวิถีทางใหม่ๆ^{๒๘} สอดคล้องกับ ดร.สมศักดิ์ สายหยุด ได้ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กรจะต้องสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและเสริมจุดแข็งให้กลุ่มทำให้องค์กรบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง บุคลากรในส่วนงานปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติต่อกันและกันและที่สำคัญมีการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน^{๒๙} สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ พระครูสุตธรรมาภรณ์,ดร. ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารและบุคลากรงานกิจการนิสิตจะต้องตั้งใจในการสร้างปัจจัยแวดล้อมทุกด้าน ให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาล สนับสนุนเพื่อนร่วมงานและเสริมจุดแข็งให้กลุ่มทำให้องค์กรบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงและการทำงานเป็นทีม^{๓๐}

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๖ แนวทางในการการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร., ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติปัญญาธร,ดร., ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผศ.พลเฝ้า เพ็งวิภาศ, ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

^{๒๙} สัมภาษณ์ ดร.สมศักดิ์ สายหยุด, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระครูสุตธรรมาภรณ์,ดร., ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพการบริหารงานกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เกี่ยวกับแนวทางในการการพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๖ ประการ ๑) ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ๒) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ๓) การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ๔) กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ๕) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ๖) การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า พบว่า

๑. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ๆ มีการ เน้นการใช้ทีมงาน และองค์การแบบไร้พรมแดน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรมีผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิและความรู้สูง

๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยตนเอง

๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานในที่ที่มีความหลากหลายได้ หน่วยงานมีข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน

๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่ หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจภายในด้วยการดูจากเจตคติที่มีต่อองค์กรและความสนใจพิเศษของบุคลากร องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง

๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้น่าใช้บริการ ร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

๖. ด้านการเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ปฏิบัติตามข้อกฏข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก องค์กร ใช้ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยเป้าหมายแน่วแน่สู่ความ เป็นเลิศ

ซึ่งผลของการสอบถามผู้บริหาร อาจารย์อาจารย์ นักวิชาการ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๑๐ ท่าน พบว่า

๑. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมโดยการจัดงบประมาณสนับสนุนบุคลากร จัดตั้งเครือข่ายการทำงาน ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมบุคลากรให้มีภูมิรู้ที่สูงขึ้น

๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ส่งเสริมโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง บุคลากรคิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับโลกภายนอก

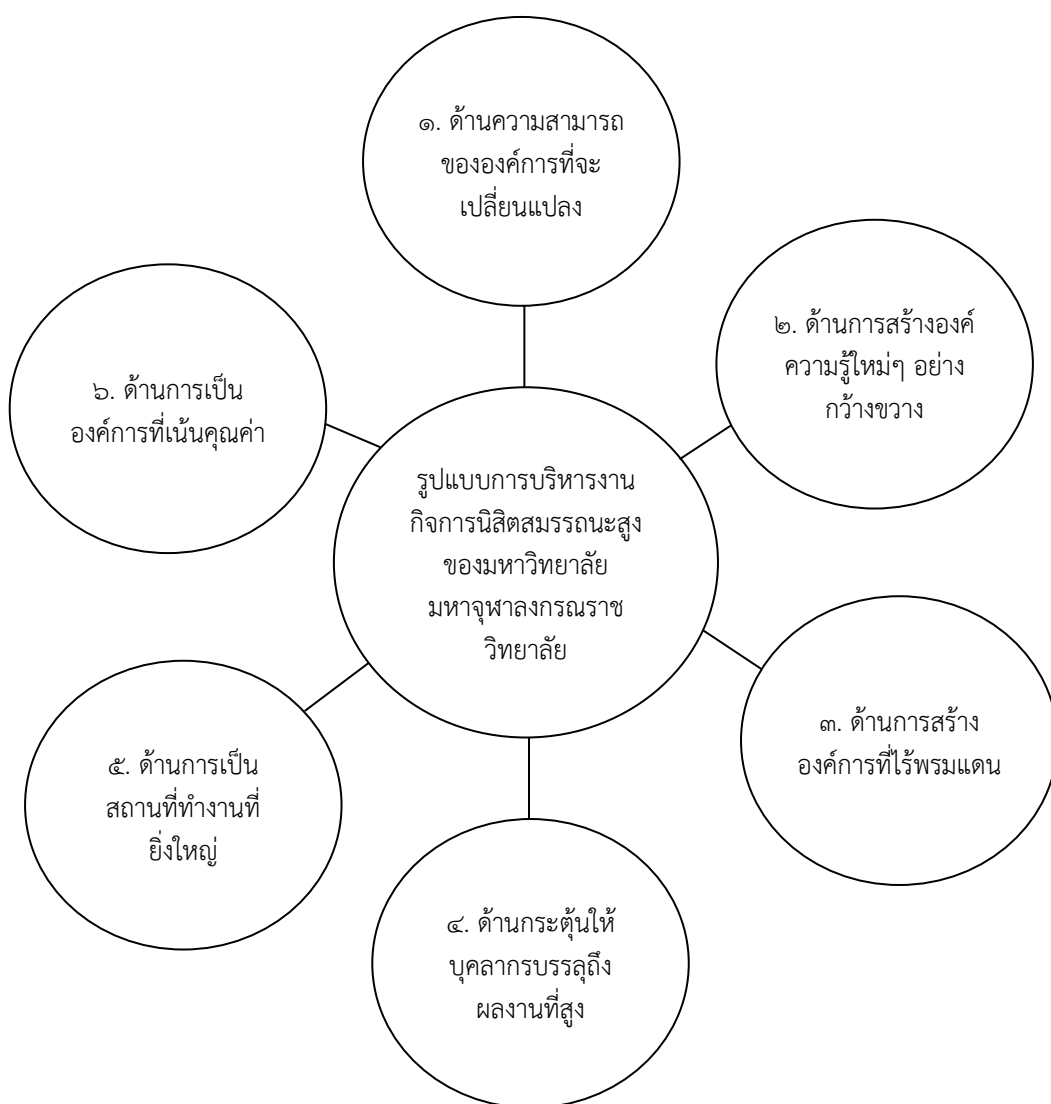
๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ส่งเสริมโดยจัดทำแผนพัฒนากิจการนิสิต จัดตั้งบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ส่งเสริมโดยผู้บริหารมีหลักธรรมตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และกระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ

๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ส่งเสริมโดยจัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

๖. ด้านการเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า คนในองค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และร่วมกันทำงานเป็นทีม

จากผลสรุปการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยเสนอพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๑)



ภาพที่ ๔.๗ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๑)

คำอธิบายสัญลักษณ์ :

รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องอาศัยองค์ประกอบขององค์ประกอบและตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้แก่

๑. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง
๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง
๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน
๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่
๖. ด้านการเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า

๔.๒.๓ ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

การเลือกแบบเจาะจงและแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. นักวิชาการ จำนวน ๖ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้
 - ๑) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต
 - ๒) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
๒. ผู้บริหาร จำนวน ๔ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้
 - ๑) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย ๕ ปี
 - ๒) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 - ๓) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ

เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๑ เวลา ๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น. ณ อาคารเรียนรวมโซนซี ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการสนทนากลุ่มจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษาและกิจการนิสิตสมรรถนะสูง จำนวน ๑๐ รูป/คน สรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

๑) ให้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนำมาสรุปเป็นของผู้วิจัยเองเพื่อนำมาปรับเป็นแบบสอบถามต่อไป

องค์ประกอบขององค์ประกอบและตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO)จะต้องมีการสอบถามและสัมภาษณ์และจัดทำตารางสังเคราะห์เปรียบเทียบการศึกษาเอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทั้งหมดที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยขอคำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุรุศึกษานิพนธ์ แล้วได้ปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒)

ตารางที่ ๔.๖ ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒)

พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	ผู้วิจัยสรุป
๑. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง	องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอม รับผิดชอบต่อกรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้	๑) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน ๒) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๓) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น	เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงาน และองค์กรแบบไร้พรมแดน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง	๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน ๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น ๕) เน้นการใช้ทีมงาน ๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น ๗) องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง
๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง	บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อม	๑) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ๒) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็น	๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแปลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่า

พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิต สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	ผู้วิจัยสรุป
	ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการสร้างให้เกิดองค์การแบบ HPO ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ	วิเคราะห์ร่วมกัน ๓) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง	ศูนย์กลาง บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยตนเอง	เพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน ๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา
๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน	ทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้	๑) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๒) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ๓) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก	ผู้บริหารและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้ หน่วยงานมีข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน	๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก

พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิต สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	ผู้วิจัยสรุป
๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง	บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการ วิจัยหลายแห่ง พบว่าบรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพสูงไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่น มีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น	๑) ผู้บริหารมีหลักธรรม ๒) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ ๓) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย	หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจภายในด้วยการดูจากเจตคติที่มีต่อองค์กรและความสนใจพิเศษของบุคลากร องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง	๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต
๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่	เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไปก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของ	๑) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ ๒) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ๓) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้น่าใช้บริการ ร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้อง

พัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิต สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	ผู้วิจัยสรุป
	พนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ			สำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้น่าใช้บริการ ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า	การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร	๑) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๒) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ๓) ทำงานเป็นทีม	ผู้บริหารและบุคลากร ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ปฏิบัติตามข้อกฏข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ใช้ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยเป้าหมายแน่วแน่สู่ความเป็นเลิศ	๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจต่อกัน ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ๔) ทำงานเป็นทีม ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

จากผลการสังเคราะห์เอกสาร สอบถาม และสัมภาษณ์ เกี่ยวกับพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้วยการศึกษาเอกสาร สอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง ๖ ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - ๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม
 - ๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน
 - ๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น
 - ๕) เน้นการใช้ทีมงาน
 - ๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น
 - ๗) องค์กรมีผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิและความรู้สูง
๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่
 - ๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
 - ๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
 - ๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน
 - ๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง
 - ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา
๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่
 - ๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
 - ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
 - ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
 - ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก
๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่
 - ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน
 - ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
 - ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
 - ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
 - ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
 - ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
 - ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต
๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่
 - ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
 - ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ

- ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
 - ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
 - ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
 - ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่
- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน
 - ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - ๔) ทำงานเป็นทีม
 - ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
 - ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
 - ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

๔.๒.๒ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกิจการ นิสิตตามหลักพุทธบริหารการศึกษา (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

การเลือกแบบเจาะจงและแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. นักวิชาการ จำนวน ๖ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้

- ๑) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต
- ๒) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

๒. ผู้บริหาร จำนวน ๔ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้

- ๑) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย ๕ ปี
- ๒) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๓) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ

เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๑ เวลา ๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น. ณ อาคารเรียนรวมโซนซี ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการสนทนากลุ่มจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษาและกิจการนิสิตสมรรถนะสูง จำนวน ๑๐ รูป/คน สรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

๑) ให้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนำมาสรุปเป็นของผู้วิจัยเองเพื่อนำมาปรับเป็นแบบสอบถามต่อไป

องค์ประกอบขององค์ประกอบและตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) จะต้องมีการสอบถามและสัมภาษณ์และจัดทำตารางสังเคราะห์เปรียบเทียบการศึกษาเอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย ได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทั้งหมด ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยขอคำปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ แล้วได้ปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒) ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object) ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) โครงสร้าง (Structure) ๒) การตัดสินใจ (Decision Making) ๓) แนวทางการประเมิน

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) หลักการ (Principle) ๓) วัตถุประสงค์ (Object)

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดย กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยสภามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่ายปฏิบัติศาสนกิจ

มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งานประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ^{๓๑}

๑) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้ นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

^{๓๑} กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา ข้อมูล <http://www.stud.mcu.ac.th/> [วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๒) **กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต** ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนด และที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) **กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ** ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. **วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา อย่างเป็นใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นเป้าหมายของงาน กิจการนิสิต ได้แก่

๑) กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้ง ในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็น กรอบแนวคิด

๒) จัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของนิสิต

๓) จัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิต และศิษย์เก่า

๔) มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่วิสัยทัศน์ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) ระบบงาน (System) ๒) กระบวนการจัดการ (Management Process)

๑. **ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ ได้แก่

ก. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑) องค์การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม

๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน

๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น

๕) เน้นการใช้ทีมงาน

๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้

มากขึ้น

๗) องค์การมีผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิและความรู้สูง

ข. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่

๑) องค์การทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน

๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง

- ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา
- ค. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่
- ๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
 - ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
 - ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
 - ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก
- ข. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่
- ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน
 - ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
 - ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
 - ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
 - ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
 - ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
 - ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต
- ง. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่
- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
 - ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
 - ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
 - ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
 - ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
 - ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- จ. ด้านการเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า ได้แก่
- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน
 - ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - ๔) ทำงานเป็นทีม
 - ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
 - ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
 - ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

ก. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงาน

ให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้นิสิตมีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
- ๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
- ๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
- ๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตาม

กรอบนวลักษณ์ ๙ ประการ

- ๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
- ๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

ข. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วย การปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มีความหลากหลายในการพัฒนานิสิตให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนา แก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ
- ๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค
- ๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป
- ๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะ และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ
- ๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า
- ๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำ ทุกปี
- ๗) ให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

ค. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึงตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัดรถเมล์รับ-ส่งนิสิต ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต
- ๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต
- ๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต
- ๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต
- ๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน
- ๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต
- ๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต
- ๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตนิสิต

- ๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก
- ๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก
- ๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี
- ๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้น

พื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน

- ๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘
- ๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต
- ๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต
- ๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี
- ๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี

การศึกษา

ตารางที่ ๔.๗ โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. โครงการ สัมมนานิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค	๑. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคเหนือ	๒๘-๒๙ ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคเหนือ	๖๐๙ รูป/ คน	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ภาคเหนือ	๖๐๐,๐๐๐	กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๒. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	๑๓-๑๔ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	๗๘๙ รูป/ คน	จำนวนนิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจภาคตะวันออก เฉียงเหนือ		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๓. สัมมนานิสิตปฏิบัติ ศาสนกิจ ภาคกลางและ ภาคใต้	๑๙-๒๐ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนหลักสูตรที่ ได้รับการประเมิน	๗๕๒ รูป/ คน	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ภาคกลางและ ภาคใต้		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	๔. ตีพิมพ์บทความการ ปฏิบัติศาสนกิจ นิสิต รุ่นที่ ๖๐ ในสารนิพนธ์พุทธ ศาสตรบัณฑิต มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนครั้งที่ลง ตีพิมพ์ข้อมูล	๑ ครั้ง	นิสิต และประชาชน ทั่วไป		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
๒. โครงการ ส่งเสริมนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ อาสาเต็มปัญญา ให้สังคม	(๑) จัดทำฐานข้อมูลนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ มี.ค. ๒๕๕๙	ชุดฐานข้อมูลนิสิต ปฏิบัติศาสนกิจ	นิสิตที่ยื่นคำร้องขอ ปฏิบัติศาสนกิจ	กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	(๒) จัดปฐมนิเทศนิสิตก่อน ออกปฏิบัติศาสนกิจ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่ เข้าร่วม	๔๐๐ รูป	นิสิตที่มีสิทธิปฏิบัติ ศาสนกิจ	กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	(๓) ลงพื้นที่ติดตามการ ปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต	ตลอดปี การศึกษา ๒๕๕๘	สรุปรายงานการ ติดตามผลการปฏิบัติ ศาสนกิจของนิสิต	๑ เล่ม	นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ	กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๓. โครงการ อบรมหัวหน้า ห้องเพื่ออาสา พัฒนาคุณภาพ ชีวิต (วินัยนิสิต)	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาภาวะ ผู้นำตามกรอบแนวคิด มจร. และสร้างความเข้าใจ เรื่องวินัยนิสิต ส.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของนิสิต ผู้เข้าร่วม	๑๐๐ รูป/ คน	ตัวแทนนิสิตในแต่ละ ห้องเรียน	กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๒) ประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดแนวทางการส่งเสริม วินัยนิสิต ส.ค. ๒๕๕๘	ประกาศแนวทาง การส่งเสริมวินัยนิสิต	๑ ฉบับ	ตัวแทนนิสิตในแต่ละ ห้องเรียน		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๓) สัมมนาหัวหน้าห้อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาแนวทางการส่งเสริม วินัยนิสิต ม.ค. ๒๕๕๙	(๑) จำนวนของนิสิต ผู้เข้าร่วม (๒) รายงานสรุปผล การสัมมนาฯ	๑๐๐ รูป/ คน ๑ เล่ม	ตัวแทนนิสิตในแต่ละ ห้องเรียน	๕๐,๐๐๐	กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๔. โครงการ บรรพชาและ อบรมเยาวชน ภาคฤดูร้อน	(๑) บรรจุโครงการจาก หน่วยอบรมที่ยื่นคำร้องของ สังกัดในนามมหาวิทยาลัย ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของโครงการ ที่ได้รับและบรรจุเข้า เป็นโครงการของ มหาวิทยาลัย	๔๐๐ หน่วย	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๒) จัดอบรมให้ความรู้ด้าน การบริหารโครงการและ เทคนิคการอบรมแก่หัวหน้า หน่วยโครงการ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของผู้เข้าร่วม การฝึกอบรม	๔๐๐ รูป	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
	(๓) ติดตามและประเมินผล เม.ย.	สรุปรายงานผลการ	๑ เล่ม	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริม

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	การให้ความรู้ โดยการออก ตรวจเยี่ยมหน่วยอบรม ทั้ง ในและต่างประเทศ	๒๕๕๙	ตรวจเยี่ยมหน่วย อบรม				กิจการนิสิต
	(๔) ดำเนินการรวบรวม รายงานผลการดำเนิน โครงการขอแต่ละหน่วย อบรม เพื่อสรุปและเสนอต่อ มหาวิทยาลัย พ.ค. ๒๕๕๙	รายงานผลการ ดำเนินงานโครงการ ของหน่วยอบรมใน สังกัด มจร.	๔๐๐ เล่ม	นิสิตและศิษย์เก่า		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๕. โครงการ เจริญพุทธมนต์ เฉลิมพระเกียรติ	(๑) พิธีเจริญพุทธมนต์ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ บรมโอรสาธิราชฯ สยามกุฎ ราชกุมาร	๒๘ ก.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	(๒) พิธีเจริญพุทธมนต์ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ นางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ	๑๑ ส.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ
	(๓) พิธีเจริญพุทธมนต์ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ พระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช	๓ ธ.ค. ๒๕๕๘	จำนวนผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่เข้าร่วม	๕๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๖. โครงการฝึก ภาคปฏิบัติ วิปัสสนา กัมมัฏฐาน	(๑) จัดปฐมนิเทศนิตีก่อน เข้าร่วมโครงการ พ.ค. ๒๕๕๘	ร้อยละของนิตินิต ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ ๘๐	นิตินิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิตินิต
	(๒) จัดตั้งศูนย์ปฐมพยาบาล แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ พระ วิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิตินิต	๑๗-๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘	มีสถานที่รองรับนิตินิต เมื่อเจ็บป่วย	๑ หน่วย	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิตินิต		กลุ่มงานสวัสดิการ นิตินิต
	(๓) จัดให้มีการฝึก ภาคปฏิบัติวิปัสสนา กัมมัฏฐานแก่นิตินิต	๑๗-๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของผู้บริหาร คณาจารย์พระ วิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิตินิต	๒,๐๐๐ รูป/ คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ พระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิตินิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิตินิต
	(๔) จัดทำประกาศรายชื่อผู้ ที่ผ่าน-ไม่ผ่านการปฏิบัติ วิปัสสนากัมมัฏฐาน	๓๐ ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของประกาศ	๒ ฉบับ	นิตินิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิตินิต
๗. โครงการ พัฒนาองค์กร นิตินิต	(๑) ศึกษาดูงานนอกสถานที่ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิตินิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๕๐ รูป/คน	นิตินิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิตินิต
	(๒) จัดกิจกรรมกีฬาสีสาน สัมพันธ์นิตินิตภายใน มจร. มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิตินิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๒๐๐ รูป/ คน	นิตินิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิตินิต
๘. โครงการ ตรวจเยี่ยมพระ บัณฑิตอาสา พัฒนาชาวเขา	(๑) ดำเนินการเข้าตรวจ เยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจ ของพระนิตินิตและศิษย์เก่า บนพื้นที่สูง มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนผู้เข้าร่วม โครงการ	๕๐ รูป/คน	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิตินิต		กลุ่มงานปฏิบัติ ศาสนกิจ

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๙. โครงการ ปฐมนิเทศนิสิต ใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ และ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยแก่นิสิตใหม่ชั้น ปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓ (เทียบ โอน) มิ.ย. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตชั้นปี ที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓ (เทียบโอน) ที่เข้า ร่วมโครงการ	๔๐๐ รูป/ คน	นิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓ (เทียบโอน)		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๑๐. โครงการให้ ความรู้และ ทักษะด้าน ประกัน คุณภาพ การศึกษาแก่ นิสิตชั้นปีที่ ๑	(๑) จัดอบรมให้ความรู้ด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษา	๒๙ - ๓๐ ม.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิตที่ เข้าร่วมโครงการ	๔๐๐ รูป/ คน	นิสิตชั้นปีที่ ๑ ทุก คณะ		กลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต
๑๑. โครงการ รวมใจรักภักดี บริจาคโลหิต เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราช กุมารี	(๑) จัดตั้งหน่วยบริการรับ บริจาคโลหิต	ครั้งที่ ๑ ๒๙ ม.ค. ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ ๒๓ พ.ย. ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๓ ๙ มี.ค. ๒๕๕๙	จำนวนของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตเข้าร่วม โครงการ	๑๕๐ รูป/ คน/ครั้ง	ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต	๑๐,๐๐๐	กลุ่มงานสวัสดิการ นิสิต

โครงการ	กิจกรรม	วัน/เดือน/ปี	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑๒. โครงการ Big cleaning dormitory day	(๑) ธรณรงค์และดำเนินการ ปรับภูมิทัศน์รอบบริเวณ รอบหอพักนิสิต ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิต หอพักที่เข้าร่วม กิจกรรม	๒๐๐ รูป	นิสิตที่พักอยู่หอพัก นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต
	(๒) ดำเนินการประกวด ห้องพัก ก.พ. ๒๕๕๙	จำนวนของนิสิต หอพักที่เข้าร่วม กิจกรรม	๒๐๐ รูป	นิสิตที่พัก อยู่หอพักนิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต
๑๓. จัดการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบ การจัดการ ความรู้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารงาน กิจกรรมนิสิต ของกองกิจการ นิสิต สำนักงาน อธิการบดี”	(๑) ดำเนินการจัดการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ	... ก.ค. ๒๕๕๘	จำนวนของผู้เข้าร่วม ประชุม	๑๕ รูป/คน	บุคลากรกองกิจการ นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต
	(๒) จัดทำสรุปผลการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ	... ก.ค. ๒๕๕๘	รายงานสรุปผลการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ	๑ เล่ม	บุคลากรกองกิจการ นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต
	(๓) จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็น ระบบ และเผยแพร่	... ก.ค. ๒๕๕๘	หลักฐานการเผยแพร่ ผ่านเว็บไซต์	๑ ครั้ง	บุคลากรกองกิจการ นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต
	(๔) ประเมินผลการนำองค์ ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง	๓๑ ส.ค. ๒๕๕๘	รายงานการประเมิน ผลการนำองค์ ความรู้มาประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติงาน จริง	๑ เล่ม	บุคลากรกองกิจการ นิสิต		กลุ่มงานส่งเสริม กิจกรรมนิสิต

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กองกิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้

๑) ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต

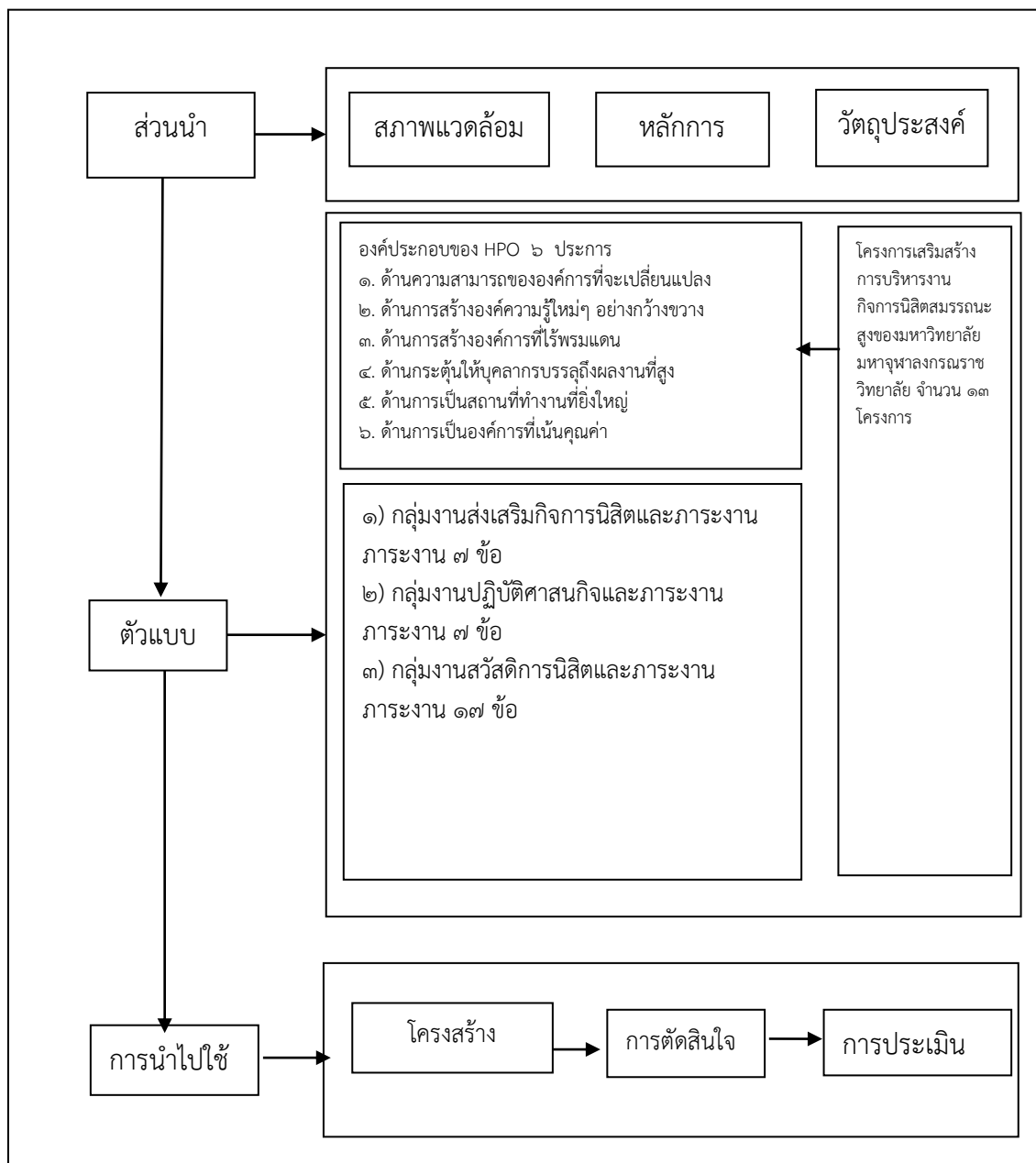
๔) มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต

๓. แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสามัคคีกัน สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

เงื่อนไขความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับบริบทของกองกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับร่างที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๘ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ร่างที่ ๒)

คำอธิบายสัญลักษณ์

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. **สภาพแวดล้อม (Environment)** ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วัสดุทัศน พันธกิจ เป็นต้น และ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต

๒. **หลักการ (Principle)** ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดย กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยสภามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่ายปฏิบัติศาสนกิจ

มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งานประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ^{๓๒}

๑) **กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต** ปฏิบัติงานเพื่อให้นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒) **กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต** ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนด และที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) **กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ** ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. **วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นเป้าหมายของงานกิจการนิสิต ได้แก่

๑) กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบแนวคิด

^{๓๒} กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มาข้อมูล <http://www.stud.mcu.ac.th/> [วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๒) จัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิต
ของนิสิต

๓) จัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิต
และศิษย์เก่า

๔) มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล
สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ ได้แก่

ก. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑) องค์การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม

๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน

๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น

๕) เน้นการใช้ทีมงาน

๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น

๗) องค์การมีผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิและความรู้สูง

ข. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่

๑) องค์การทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน

๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง

๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา

ค. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่

๑) องค์การส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ

๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายใน

และภายนอก

ฅ. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่

๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน

๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม

๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ

๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง

๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน

- ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต
- ง. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่
- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
 - ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
 - ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
 - ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
 - ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
 - ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- จ. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่
- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจต่อใจต่อกัน
 - ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - ๔) ทำงานเป็นทีม
 - ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
 - ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
 - ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

ก. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้นิสิตมีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
- ๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
- ๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
- ๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตามกรอบนวัตลักษณ์ ๙ ประการ
- ๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
- ๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

ข. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ว่าด้วย การปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มีความหลากหลายในการพัฒนานิสิตให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ
- ๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค
- ๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป
- ๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ
- ๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า
- ๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำ ทุกปี
- ๗) ให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

ค. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึงตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัดรถเมล์รับ-ส่งนิสิต ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต
- ๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต
- ๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต
- ๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต
- ๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน
- ๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต
- ๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต

๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต

๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก

๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี

๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้น

พื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน

๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต

๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต

๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี

๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี

การศึกษา

๒. โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ ได้แก่

๑) โครงการสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค

๒) โครงการส่งเสริมนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอาสาเติมปัญญาให้สังคม

๓) โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่ออาสาพัฒนาคุณภาพชีวิต (วินัยนิสิต)

๔) โครงการบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน

๕) โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติ

๖) โครงการฝึกภาคปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน

๗) โครงการพัฒนาองค์กรนิสิต

๘) โครงการตรวจเยี่ยมพระบัณฑิตอาสาพัฒนาชาวเขา

๙) โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓

๑๐) โครงการให้ความรู้และทักษะด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่นิสิตชั้นปีที่ ๑

๑๑) โครงการ รวบรวมใจรักภักดี บริจาคโลหิตเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพ

รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๑๒) โครงการ Big cleaning dormitory day

๑๓) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี”

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กอง

กิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้

๑) ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต

๔) มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต

๓. แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

เงื่อนไขความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับบริบทของกองกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๒.๓ บทสรุปผล การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ร่างที่ ๒) จากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ (ร่างที่ ๑) และผลจากการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ ๔.๑๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๑)</p> <p>องค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ</p> <p>๑. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงได้แก่ เกิดรูปแบบโครงสร้าง</p>	<p>ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับร่างที่ ๒)</p> <p>ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</p> <p>ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ</p> <p>๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้</p> <p>- สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ว่า (รูปแบบร่างสมบูรณ์)</p> <p>๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบไปใช้</p> <p>- สภาพแวดล้อมทั้งภายใน</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ใหม่ ๆ มีการ เน้นการใช้ ทีมงาน และองค์การแบบไร้ พรมแดน มีความจงรักภักดี ต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรมี ผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิ และความรู้สูง</p> <p>๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่ ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน จัด กิจกรรมส่งเสริมการ ปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ปฏิบัติ เป็นศูนย์กลาง บุคคลากรใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการ รู้จักแสวงหาคำตอบจาก แหล่งความรู้ต่างๆ ด้วย ตนเอง</p> <p>๓. ด้านการสร้างองค์การที่ ไร้พรมแดน ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคคลกรได้ใช้ศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารและบุคคลากร สามารถทำงานในที่ที่มีความ หลากหลายได้ หน่วยงานมีข้อมูลด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศใน การสร้างองค์การที่ไร้ พรมแดน</p> <p>๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากร บรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่ หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้ บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่ สูง ผู้บริหารพิจารณา</p>	<p>นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น - ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของ ผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต</p> <p>๒) หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการ นำไปใช้ เงื่อนไขที่จะทำให้การนำ รูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และ ข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่ อาจจะเกิดขึ้น โดยกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดย สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการ แบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมี ประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการ นิสิต (๒) ฝ่ายปฏิบัติศาสนกิจ มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบของส่วนงานใน มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการ นิสิต สำนักงานอธิการบดี มีอำนาจ หน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตาม ประเมินผลและการปฏิบัติศาสนกิจ และปฏิบัติงานบริการสังคมของ นิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการ หอพักนิสิต งานประสานงานพระ ธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรม เยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงาน</p>	<p>และภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธ กิจ เป็นต้น - ความแตกต่างระหว่างปัจจัย ของผู้บริหาร อาจารย์ และ นิสิต</p> <p>๒) หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและ เงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่ จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ ประสบผลสำเร็จ และข้อ ระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยกอง กิจการนิสิต สำนักงาน อธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้ง ขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดย สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย ได้มีมติ อนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศ มหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกอง กิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่ายปฏิบัติศาสนกิจ มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของส่วน งานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงาน อธิการบดี มีอำนาจหน้าที่และ</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>บุคลากรจากแรงจูงใจภายในด้วยการดูจากเจตคติที่มีต่อองค์กรและความสนใจพิเศษของบุคลากร องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง</p> <p>๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้น่าใช้บริการ ร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข องค์กรมีสิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ปฏิบัติตามข้อกฏข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ใช้ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยเป้าหมายแน่วแน่สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผลของการสอบถามผู้บริหาร อาจารย์อาจารย์</p>	<p>อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ</p> <p>๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้ นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๒. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนดและที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นเป้าหมายของงานกิจการนิสิต ได้แก่</p> <p>๑. กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง</p>	<p>รับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งานประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ</p> <p>๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้ นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๒. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนดและที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>นักวิชาการ ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย สอดคล้องกับผล การสัมภาษณ์ของ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๑๐ ท่าน พบว่า</p> <p>๑. ด้านความสามารถของ องค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมโดยการจัด งบประมาณสนับสนุน บุคลากร จัดตั้งเครือข่าย การทำงาน ผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งเสริม บุคลากรให้มีภูมิรู้ที่สูงขึ้น</p> <p>๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ส่งเสริมโดยจัดกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้โดยเน้น ผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง บุคลากรคิดค้น วิเคราะห์ ร่วมกัน เชื่อมโยงความรู้ใหม่ และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับ โลกภายนอก</p> <p>๓. ด้านการสร้างองค์การที่ ไร้พรมแดน ส่งเสริมโดย จัดทำแผนพัฒนากิจการ นิสิต จัดตั้งบุคลากรตาม ความรู้ ความสามารถ และ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ร่วมกัน</p> <p>๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากร บรรลุถึงผลงานที่สูง ส่งเสริมโดยผู้บริหารมี หลักธรรมตั้งเป้าหมายตาม นโยบายของมหาวิทยาลัย</p>	<p>กรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบ แนวคิด</p> <p>๒. จัดบริการที่เป็นประโยชน์และ ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา ภาพชีวิตของนิสิต</p> <p>๓. จัดบริการด้านความรู้และทักษะ เพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพ แก่นิสิตและศิษย์เก่า</p> <p>๔. มีเครือข่ายความร่วมมือในการ พัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่วิชา เป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้ สอดคล้องต่อความต้องการของ สังคม</p>	<p>และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนา รูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้ การดำเนินงานเกิดผลดีอย่าง ใดอย่างหนึ่ง โดยเป็น เป้าหมายของงานกิจการนิสิต ได้แก่</p> <p>๑. กำหนดจัดกิจกรรมและ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งใน และนอกมหาวิทยาลัย โดย ใช้อัตลักษณ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย เป็นกรอบ แนวคิด</p> <p>๒. จัดบริการที่เป็นประโยชน์ และส่งเสริมการเรียนรู้และ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต</p> <p>๓. จัดบริการด้านความรู้และ ทักษะเพื่อพัฒนาประสบ การณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและ ศิษย์เก่า</p> <p>๔. มีเครือข่ายความร่วมมือใน การพัฒนางานด้านกิจการ นิสิต สู่วิชาเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้ สอดคล้องต่อความต้องการ ของสังคม</p> <p>ทั้ง ๓ ส่วนมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>และกระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ</p> <p>๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ส่งเสริมโดยจัดสถานที่ให้เป็นสปีปายะ สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คนในองค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และร่วมกันทำงานเป็นทีม</p>		
	<p>ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ</p> <p>๑) ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์กรประกอบของ HPO ๖ ประการ ได้แก่</p> <p>๑. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่</p> <p>๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม</p> <p>๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน</p> <p>๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น</p> <p>๕) เน้นการใช้ทีมงาน</p> <p>๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น</p> <p>๗) องค์กรมีผู้บริหารและครูมีคุณวุฒิและความรู้สูง</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสมควรว่า สอดคล้องสามารถนำไปใช้ได้ โดยองค์ประกอบ HPO ๖ ประการ กระบวนการ ๓ กลุ่มงาน ได้แก่</p> <p>๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน</p> <p>๒) กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน</p> <p>๓) กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่</p> <p>๑) องค์การทำงานเป็นทีมแปลก เปลี่ยนเรียนรู้กัน</p> <p>๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น</p> <p>๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน</p> <p>๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการ ปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็น ศูนย์กลาง</p> <p>๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการ แสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา</p> <p>๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่</p> <p>๑) องค์การส่งเสริมพนักงานให้ใช้ ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่</p> <p>๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการ นิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วน ภูมิภาค</p> <p>๓) จัดตั้งและมอบหมายงาน บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ</p> <p>๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยน การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอก</p> <p>๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึง ผลงานที่สูง ได้แก่</p> <p>๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้ นำทำงาน</p> <p>๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม</p> <p>๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ</p> <p>๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของ</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>มหาวิทยาลัย</p> <p>๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง</p> <p>๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต</p> <p>๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่</p> <p>๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน</p> <p>๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ</p> <p>๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน</p> <p>๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้น่าใช้บริการ</p> <p>๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่</p> <p>๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน</p> <p>๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต</p> <p>๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p> <p>๔) ทำงานเป็นทีม</p> <p>๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร</p> <p>๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>๒) กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้</p> <p>๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต และภาระงาน</p> <p>ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้นิสิตมีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ภาระงาน</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๑. จัดทำแผนการจัดโครงการและ กิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปี การศึกษา</p> <p>๒. จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริม กิจการนิสิต</p> <p>๓. จัดทำคู่มือวินัยนิสิต</p> <p>๔. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพัก นิสิต</p> <p>๕. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการ เรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของนิสิต ตามกรอบแนวคิด ๙ ประการ</p> <p>๖. ส่งเสริมและสนับสนุนการ ดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรม ขององค์กรบริหารนิสิต</p> <p>๗. จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้าน วินัยนิสิต</p> <p>๒) กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและ ภาระงาน</p> <p>ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่ สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับ ปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตาม ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย ว่าด้วย การ ปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจเยี่ยม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจ ของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มี ความหลากหลายในการพัฒนานิสิต ให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อ สังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการ</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ภาระงาน</p> <p>๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ</p> <p>๒. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค</p> <p>๓. จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป</p> <p>๔. ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะ และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ</p> <p>๕. จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า</p> <p>๖. ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำทุกปี</p> <p>๗. ให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์</p> <p>๓) กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและ</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>ภาระงาน</p> <p>ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึง ตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา</p> <p>ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และ</p> <p>ปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัดรถเมล์รับ-ส่งนิสิต</p> <p>ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ</p> <p>ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓) กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน</p> <p>ภาระงาน</p> <p>๑. จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต</p> <p>๒. จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต</p> <p>๓. จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต</p> <p>๔. จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต</p> <p>๕. จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน</p> <p>๖. ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต</p> <p>๗. จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต</p> <p>๘. ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๙. ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก</p> <p>๑๐. จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก</p> <p>๑๑. จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี</p> <p>๑๒. ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน</p> <p>๑๓. จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘</p> <p>๑๔. ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต</p> <p>๑๕. ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต</p> <p>๑๖. จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี</p> <p>๑๗. จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา</p> <p>๒) โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ ได้แก่</p> <p>๑. โครงการสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค</p> <p>๒. โครงการส่งเสริมนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอาสาเต็มปัญญาให้สังคม</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>๓. โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่อ อาสาพัฒนาคุณภาพชีวิต (วินัย นิสิต)</p> <p>๔. โครงการบรรพชาและอบรม เยาวชนภาคฤดูร้อน</p> <p>๕. โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิม พระเกียรติ</p> <p>๖. โครงการฝึกภาคปฏิบัติวิปัสสนา กัมมัฏฐาน</p> <p>๗. โครงการพัฒนาองค์กรนิสิต</p> <p>๘. โครงการตรวจเยี่ยมพระบ้นชิต อาสาพัฒนาชาวเขา</p> <p>๙. โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ชั้น ปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓</p> <p>๑๐. โครงการให้ความรู้และทักษะ ด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่ นิสิตชั้นปีที่ ๑</p> <p>๑๑. โครงการ รวมใจรักภักดี บริจาคโลหิตเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ เทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรม ราชกุมารี</p> <p>๑๒. โครงการ Big cleaning dormitory day</p> <p>๑๓. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบการจัดการ ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานกิจการนิสิตของกอง กิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี”</p>	
	<p>ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้</p> <p>๑) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของ องค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้ รูปแบบสามารถใช้ได้ผล</p> <p>๒) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการ</p>	<p>ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการ นำไปใช้</p> <p>๑) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถ ใช้ได้ผล</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทาง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กองกิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้</p> <p>๑.ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา ๒.มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรมอย่างเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัด เป็นรูปธรรม</p> <p>๓.ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต</p> <p>๔. มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต</p> <p>๓) แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้ มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔</p>	<p>๒) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กองกิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้</p> <p>๑.ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา ๒.มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม เป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม</p> <p>๓.ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต</p> <p>๔. มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต</p> <p>๓) แนวทางการประเมิน การ</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
	<p>สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถเพื่อความ เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ ขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป</p> <p>ส่วนที่ ๔ เจื่อนไขความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับบริบทของกองกิจการนิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย</p>	<p>กำหนดแนวทางและเครื่องมือ ในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการ ตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ ตามที่ออกแบบไว้มากน้อย เพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคห วัตถุ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่ น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถเพื่อความ เจริญก้าวหน้าและมี ประสิทธิภาพขององค์กรอย่าง ยั่งยืนต่อไป</p> <p>ส่วนที่ ๔ เจื่อนไข ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับบริบทของกอง กิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย</p> <p>ขั้นตอนการนำไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม สามารถนำไปใช้ ได้และควรนำผลการวิจัย เสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป</p>

๔.๓ เสนอรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากสรุปผล การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ร่างที่ ๑) และ (ร่างที่ ๒) สามารถนำเสนอ รูปแบบการบริหารงาน กิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงาน กระบวนการจัดการ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของ มหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบ ไปใช้ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะ ทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดย กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยสภามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่าย ปฏิบัติศาสนกิจ

มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วน งานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มี อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติสา สนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งาน ประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ^{๓๓}

๑) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

^{๓๓} กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา ข้อมูล <http://www.stud.mcu.ac.th/> [วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

๒) **กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต** ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนด และที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) **กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ** ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. **วัตถุประสงค์ (Object)** ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา อย่างเป็นใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นเป้าหมายของงาน กิจการนิสิต ได้แก่

๑) กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบแนวคิด

๒) จัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของนิสิต

๓) จัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิต และศิษย์เก่า

๔) มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. **ระบบงาน (System)** การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ ได้แก่

ก. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม

๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน

๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น

๕) เน้นการใช้ทีมงาน

๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น

๗) องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง

ข. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่

๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน

๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง

๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา

ค. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่

- ๑) องค์การส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
- ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
- ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายใน

และภายนอก

ข. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่

- ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้นำทำงาน
- ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
- ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
- ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
- ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
- ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต

ง. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่

- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
- ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
- ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
- ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
- ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

จ. ด้านการเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า ได้แก่

- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน
- ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ๔) ทำงานเป็นทีม
- ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
- ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
- ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

ก. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้นิสิตมีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
- ๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
- ๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
- ๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตาม

กรอบแนวคิด ๙ ประการ

- ๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
- ๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

ข. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ว่าด้วย การปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มีความหลากหลายในการพัฒนานิสิตให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ
- ๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค
- ๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป
- ๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ
- ๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า
- ๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำ ทุกปี
- ๗) ให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

ค. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึงตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่อ

อำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัดรถเมล์รับ-ส่งนิสิต ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

- ๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต
- ๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต
- ๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต
- ๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต
- ๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน
- ๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต
- ๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต
- ๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตนิสิต

- ๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก
- ๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก
- ๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี
- ๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้น

พื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน

- ๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘
- ๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต
- ๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต
- ๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี
- ๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี

การศึกษา

๒. โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ ได้แก่

- ๑) โครงการสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค
- ๒) โครงการส่งเสริมนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอาสาเต็มปัญญาให้สังคม
- ๓) โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่ออาสาพัฒนาคุณภาพชีวิต (วินัยนิสิต)
- ๔) โครงการบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน
- ๕) โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติ
- ๖) โครงการฝึกภาคปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน
- ๗) โครงการพัฒนาองค์กรนิสิต
- ๘) โครงการตรวจเยี่ยมพระบัณฑิตอาสาพัฒนาชาวเขา
- ๙) โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓
- ๑๐) โครงการให้ความรู้และทักษะด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่นิสิตชั้นปีที่ ๑

๑๑) โครงการ รวมใจรักภักดี บริจาคโลหิตเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๑๒) โครงการ Big cleaning dormitory day

๑๓) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี”

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. **โครงสร้าง (Structure)** ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. **การตัดสินใจ (Decision Making)** หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กองกิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้

๑) ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต

๔) มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต

๓. **แนวทางการประเมิน** การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

ส่วนที่ ๔ เงื่อนไขความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับบริบทของกองกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากสรุปผล การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ร่างที่ ๑) และ (ร่างที่ ๒) สามารถนำเสนอ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการองค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และส่วนที่ ๔ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย

นำเสนอรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้



ภาพที่ ๔.๙ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดังภาพที่ ๔.๔



ภาพที่ ๔.๑๐ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

คำอธิบายสัญลักษณ์

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ซึ่งอธิบายในรายละเอียด ดังนี้

HPO-SA-MCU เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ๖ ประการ ได้แก่

HPO องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๖ ประการ ได้แก่

๑. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม
- ๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน
- ๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น
- ๕) เน้นการใช้ทีมงาน
- ๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่

ให้มากขึ้น

๗) องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง

๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่

- ๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
- ๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- ๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน
- ๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง
- ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา

๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่

- ๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
- ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
- ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายใน

และภายนอก

๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่

- ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน
- ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
- ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
- ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
- ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
- ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต

๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่

- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
- ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
- ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
- ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
- ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่

- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจต่อกัน
- ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ๔) ทำงานเป็นทีม
- ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
- ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
- ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

SA คือ STUDENT AFFAIRS กองกิจการนิสิตภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน จะต้องปฏิบัติภาระงาน ได้แก่

- ๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
- ๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
- ๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
- ๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตาม

กรอบแนวคิด ๙ ประการ

- ๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
- ๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

๒. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนิกและภาระงาน จะต้องปฏิบัติภาระงานได้แก่

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนิก โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิต ก่อนออกปฏิบัติศาสนิก และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนิก

๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนิกของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยม การปฏิบัติศาสนิกของนิสิตในแต่ละภูมิภาค

๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนิก ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนิก ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนิก เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติศาสนิกของนิสิตรุ่นต่อไป

๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนิกของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนิก

๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนิก และศิษย์เก่า

๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนิกในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำทุกปี

๗) ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการปฏิบัติศาสนิก และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

๓. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตจะต้องปฏิบัติภาระงานได้แก่

๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต

๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต

๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต

๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต

๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน

๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต

๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต

๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตนิสิต

๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก

๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

- ๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี
- ๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน
- ๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘
- ๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต
- ๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต
- ๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี
- ๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา

MCU คือ Mahachulalongkornrajavidyalaya University ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อมหาวิทยาลัยมีความสุขและเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในองค์กร อุตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิต สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๓๖๑ รูป สัมภาษณ์ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๑๐ รูป/คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้วิจัย ได้เก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลตามแบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

สถานภาพของ ผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นบรรพชิต ๖๗.๖ ศกฺ์สัทธิชาย จำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ และ ศกฺ์สัทธิหญิง ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๐

อายุของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีอายุ ต่ำกว่า ๓๑ ปี จำนวน ๒๓๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๗ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๘๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙

ตำแหน่งของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นนิสิต จำนวน ๒๐๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓ ตำแหน่งอาจารย์ จำนวน ๗๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๘ ตำแหน่งนักวิชาการ จำนวน ๕๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน ๒๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๑ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน ๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๑

ตำแหน่งอื่นๆ ของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นนิสิต จำนวน ๒๖๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐ ตำแหน่งอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน ๔๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน ๓๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิต จำนวน ๑๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๙ ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓ ตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓ และตำแหน่งผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต จำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๓

ประสบการณ์ของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ จำนวน ๓๓๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๑ และไม่มีประสบการณ์ จำนวน ๒๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๙

คณะและส่วนงานของผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นคณะสังคมศาสตร์ จำนวน ๑๑๙ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๐ พุทธศาสตร์ จำนวน ๗๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕ คณะครุศาสตร์ จำนวน ๗๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๒ คณะมนุษยศาสตร์ จำนวน ๖๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘ กิจการนิสิต จำนวน ๑๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๙ และหน่วยงานอื่นๆ จำนวน ๑๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖

สภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง ๔ ด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ดังนี้

ด้านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนิสิตมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทางด้านงานกิจการนิสิต เพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล มีการให้บริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิตมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต

ด้านการปฏิบัติศาสนกิจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดสัมมนา นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางใน

การปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อๆ ไป การให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจและการปฏิบัติ งานบริการสังคมตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ ปฏิบัติศาสนกิจโดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออก ปฏิบัติศาสนกิจ

ด้านการปฏิบัติศาสนกิจมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต

๕.๑.๒ ผลการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการองค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และส่วนที่ ๔ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของ มหาวิทยาลัย ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ

๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทั่วไปที่มีผลต่อการนำเอารูปแบบ ไปใช้ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต้องเอื้ออำนวย เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น และ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต

๒. หลักการ (Principle) ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานและเงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขที่จะ ทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดย กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยสภามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีมติอนุมัติให้มีการแบ่งส่วนงาน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๓๐ เมื่อ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๐ และมีประกาศมหาวิทยาลัยที่ ๕๐/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แบ่งส่วนงานกองกิจการนิสิตเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายส่งเสริมกิจการนิสิต (๒) ฝ่าย ปฏิบัติศาสนกิจ

มหาวิทยาลัยออกประกาศ เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วน งานในมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มี อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลและการปฏิบัติสา สนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งาน

ประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน คือ^๑

๑) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต ปฏิบัติงานเพื่อให้นิสิตได้ร่วมกิจกรรมทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒) กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการพื้นฐานทั้งที่ทางรัฐกำหนด และที่มหาวิทยาลัยจัดให้ รวมทั้งการจัดที่พักอาศัย/หอพัก แก่นิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ ปฏิบัติงานจัดทำฐานข้อมูลนิสิตและศิษย์เก่า ติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษาแนะแนว รับรองการปฏิบัติศาสนกิจและบริการสังคม และปฏิบัติงาน อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. วัตถุประสงค์ (Object) ได้แก่เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นเป้าหมายของงาน กิจการนิสิต ได้แก่

๑) กำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็น กรอบแนวคิด

๒) จัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของนิสิต

๓) จัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิต และศิษย์เก่า

๔) มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่วิทยาลัย เป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม

ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ

๑. ระบบงาน (System) การทำงานร่วมกันของระบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ของรูปแบบที่กำหนดไว้ คือ องค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ ได้แก่

ก. ด้านความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑) องค์การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม

๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน

๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น

๕) เน้นการใช้ทีมงาน

๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น

^๑ กิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา ข้อมูล <http://www.stud.mcu.ac.th/> [วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑]

- ๗) องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง
- ข. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่
- ๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
 - ๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
 - ๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน
 - ๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง
 - ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา
- ค. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่
- ๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
 - ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
 - ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
 - ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายใน

และภายนอก

- ฅ. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่
- ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้น่าทำงาน
 - ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
 - ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
 - ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
 - ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
 - ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
 - ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต
- ง. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่
- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
 - ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
 - ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
 - ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
 - ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้นำใช้บริการ
 - ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- จ. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่
- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจต่อกัน
 - ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - ๔) ทำงานเป็นทีม
 - ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
 - ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
 - ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

๒. กระบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่ วิธีการดำเนินงาน กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

ก. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิตตามกรอบอัตลักษณ์บัณฑิต และคุณลักษณะนิสิตอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรนิสิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงานด้านวินัยนิสิต เพื่อเสริมสร้างลักษณะที่ดีในตัวนิสิต เพื่อให้นิสิตมีวินัยในตน มีค่านิยมที่ถูกต้อง สามารถวางตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาแนะแนวการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของนิสิต และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา

๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต

๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต

๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต

๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตาม

กรอบนวัตลักษณ์ ๙ ประการ

๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต

๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

ข. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจและภาระงาน

ปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้นิสิตที่สำเร็จการศึกษาภาคทฤษฎี (ชั้นปีที่ ๔) ให้ออกปฏิบัติศาสนกิจก่อนรับปริญญา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วย การปฏิบัติศาสนกิจ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต รวมทั้งจัดหาสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจที่มีภาระงานที่มีความหลากหลายในการพัฒนานิสิตให้มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม และสามารถใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติศาสนกิจ อันเป็นการสนองนโยบายด้านการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ

๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค

๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป

๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ

๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า

๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำ ทุกปี

๗) ให้คำปรึกษาแนะนำแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

ค. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตและภาระงาน

ปฏิบัติงานบริหารทุนการศึกษาของนิสิต โดยการจัดหาทุนและจัดสรรทุนให้ทั่วถึง ตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริหารทุนการศึกษา ปฏิบัติงานในการจัดสวัสดิการหอพักนิสิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นิสิต ให้สามารถใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตในเบื้องต้น ปฏิบัติงานประสานงานจัด รถเมล์รับ-ส่งนิสิต ปฏิบัติงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มสำหรับนิสิตที่ประสบอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยมีภาระงาน ดังนี้

๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต

๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต

๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต

๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต

๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน

๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต

๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต

๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตนิสิต

๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก

๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี

๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้น

พื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน

๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต

๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต

๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี

๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี

การศึกษา

๓. โครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ ได้แก่

๑) โครงการสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค

๒) โครงการส่งเสริมนิสิตปฏิบัติศาสนกิจอาสาเต็มปัญญาให้สังคม

๓) โครงการอบรมหัวหน้าห้องเพื่ออาสาพัฒนาคุณภาพชีวิต (วินัยนิสิต)

- ๔) โครงการบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน
- ๕) โครงการเจริญพุทธมนต์เฉลิมพระเกียรติ
- ๖) โครงการฝึกภาคปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน
- ๗) โครงการพัฒนาองค์กรนิสิต
- ๘) โครงการตรวจเยี่ยมพระบัณฑิตอาสาพัฒนาชาวเขา
- ๙) โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ชั้นปีที่ ๑ และชั้นปีที่ ๓
- ๑๐) โครงการให้ความรู้และทักษะด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่นิสิตชั้นปีที่ ๑
- ๑๑) โครงการ รวมใจรักภักดี บริจาคโลหิตเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๑๒) โครงการ Big cleaning dormitory day

๑๓) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนิสิตของกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี”

ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้

๑. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้รูปแบบสามารถใช้ได้ผล

๒. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กองกิจการนิสิตประสบความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปปฏิบัติดังนี้

๑) ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติเรียบร้อย มีวิชา มีจรรยา

๒) มีหลักธรรม มีหลักปฏิบัติ มีระบบการอบรม ต้องมีการอบรม อย่างเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการบริหารงานกิจการนิสิตอย่างเห็นชัดเป็นรูปธรรม

๓) ต้องมีสถานที่ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อการผลิตสื่อ ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมกิจการนิสิต

๔) มีงบประมาณสนับสนุน รางวัล โครงการ กิจกรรม และสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และนิสิต

๓. แนวทางการประเมิน การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร อาศัยหลักพุทธธรรมคือสังคหวัตถุ ๔ สร้างความสมานฉันท์ สงเคราะห์ร่วมกันเหมือนพี่น้อง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

๔. เงื่อนไขความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับบริบทของกองกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕.๑.๓ ผลการเสนอรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการด้วยองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ๖ ประการ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต จำนวน ๓๑ ข้อ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัยและยังพบหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อมหาวิทยาลัยมีความสุขและเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในองค์กร อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป ดังภาพที่ ๕.๑ ดังนี้



ภาพที่ ๕.๑ รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำอธิบายสัญลักษณ์

HPO-SA-MCU เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ๖ ประการ ได้แก่

HPO องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๖ ประการ ได้แก่

๑. ด้านความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑) องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม
- ๒) จัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มให้องค์กรในแต่ละส่วนงาน
- ๓) จัดตั้งเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่สูงขึ้น
- ๕) เน้นการใช้ทีมงาน
- ๖) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น
- ๗) องค์กรมีผู้บริหารและครุมีคุณวุฒิและความรู้สูง

๒. ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่

- ๑) องค์กรทำงานเป็นทีมแปลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

- ๒) เชื่อมโยงความรู้ใหม่และความรู้เก่าเพื่อเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- ๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ คิดค้น วิเคราะห์ร่วมกัน
- ๔) จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง
- ๕) บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาคำตอบในการแก้ไขปัญหา

๓. ด้านการสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน ได้แก่

- ๑) องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
- ๒) จัดทำแผนพัฒนางานกิจการนิสิตร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- ๓) จัดตั้งและมอบหมายงานบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ
- ๔) สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งภายใน

และภายนอก

๔. ด้านกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง ได้แก่

- ๑) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้การทำงาน
- ๒) ผู้บริหารมีหลักธรรม
- ๓) กระตุ้นความต้องการผ่านสิ่งล่อใจ
- ๔) ตั้งเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- ๕) หน่วยงานมีความต้องการ (Needs) ในการกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง
- ๖) ผู้บริหารพิจารณาบุคลากรจากแรงจูงใจในการทำงาน
- ๗) องค์กรมีเป้าหมายขององค์กรที่จูงใจผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิต

๕. ด้านการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ได้แก่

- ๑) องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน
- ๒) จัดสถานที่ให้เป็นสัปปายะ
- ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
- ๔) สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- ๕) ผู้บริหารและบุคลากร จัดห้องสำนักงาน รวมถึงสถานที่ให้ใช้บริการ
- ๖) องค์กรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

๖. ด้านการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า ได้แก่

- ๑) องค์กรสร้างความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน
- ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๓) ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ๔) ทำงานเป็นทีม
- ๕) ร่วมกันปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
- ๖) มีกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอก
- ๗) ดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ

SA คือ STUDENT AFFAIRS กองกิจการนิสิตภาระงานของกองกิจการนิสิต ดังนี้

๑. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิตและภาระงาน จะต้องปฏิบัติภาระงาน ได้แก่

- ๑) จัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิต ประจำปีการศึกษา
- ๒) จัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) จัดทำคู่มือวินัยนิสิต
- ๔) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต
- ๕) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต

ตามกรอบวาลักษณ์ ๙ ประการ

- ๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต
- ๗) จัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต

๒. กลุ่มงานปฏิบัติศาสนิกและภาระงาน จะต้องปฏิบัติภาระงานได้แก่

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนิก โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนิก และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนิก

๒) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนิกของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนิกของนิสิตในแต่ละภูมิภาค

๓) จัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนิก ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนิก ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนิก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนิกของนิสิตรุ่นต่อไป

๔) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนิกของนิสิตทั้ง ๒ ระยะเวลา และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนิก

๕) จัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนิก และศิษย์เก่า

๖) ตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนิกในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำทุกปี

๗) ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการปฏิบัติศาสนิก และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์

๓. กลุ่มงานสวัสดิการนิสิตจะต้องปฏิบัติภาระงานได้แก่

๑) จัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต

๒) จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต

๓) จัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต

๔) จัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต

๕) จัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน

๖) ให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต

๗) จัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต

๘) ให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตนิสิต

๙) ลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก

๑๐) จัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

- ๑๑) จัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี
- ๑๒) ดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการ
ขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน
- ๑๓) จัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘
- ๑๔) ดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต
- ๑๕) ให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต
- ๑๖) จัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี
- ๑๗) จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปี
การศึกษา

MCU คือ Mahachulalongkornrajavidyalaya University ผู้บริหาร คณาจารย์
นักวิชาการ นิสิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ
๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อมหาวิทยาลัยมีความสุขและเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปัน
สิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในองค์กร อุตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์
เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิต
สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัย พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงาน
กิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ทั้ง ๓ ด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ดังนี้

ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิตมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย
๓ อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต มีการส่งเสริมและสนับสนุนการ
ดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต

ด้านการปฏิบัติศาสนกิจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓
อันดับ ได้แก่ มีการจัดสัมมนา นิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการ
ปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป การให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจและการ
ปฏิบัติงานบริการสังคมตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้
นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจโดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับ
นิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ

ด้านการปฏิบัติศาสนกิจมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ๓
อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประจำปีการศึกษา

มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต

โดยผลการวิจัยสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุรัตนา มีขำ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์** ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนางานกิจการนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์^๒ ผลการศึกษาพบว่า คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีการดำเนินงานกิจการนักศึกษาภายใต้แผนกลยุทธ์ของส่วนงาน ปี พ.ศ.๒๕๕๓ - ๒๕๕๗ ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพตามระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ในประเด็น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม สำหรับการพัฒนางานกิจการนักศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม พันธกิจและค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งให้นักศึกษาเกิดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยใช้แผนการปฏิบัติการด้านกิจการนักศึกษา แผนกิจกรรมประจำปี ผู้บริหาร คณะกรรมการนักศึกษา อาจารย์ ที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่และระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ในการผลักดันให้การพัฒนางานกิจการนักศึกษาเกิดความเป็นรูปธรรม

๕.๒.๒ ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เกี่ยวกับแนวทางในการการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการองค์ประกอบของ HPO ๖ ประการ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และส่วนที่ ๔ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย และสอดคล้องกับ **รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต** ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง^๓ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการ ทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก

^๒สุรัตนา มีขำ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์, “แนวทางการพัฒนางานกิจการนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์”, (การประชุมวิชาการแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ ๙), หน้า ๑๐๖๓.

^๓รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต, “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง”, (ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๘), หน้า๑.

๒. ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์กรบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล ๑๐ ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

๓. ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ๓ ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์กรทริปปี้ลเอชที่ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ ๑: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ ๒: การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ ๓: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย)

๔. ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์กรบริหารส่วนตำบลคลองสี่ ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงทั้ง ๓ ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปปี้ลเอช โมเดลอยู่ในระดับมาก

๕.๒.๓ ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ระบบงานกระบวนการจัดการด้วยองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ๖ ประการ ภาระงานของกองกิจการนิสิต ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต กลุ่มงานปฏิบัติศาสนกิจ กลุ่มงานสวัสดิการนิสิต จำนวน ๓๑ ข้อ และโครงการเสริมสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๓ โครงการ และ ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย โครงสร้าง การตัดสินใจ แนวทางการประเมิน และ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของมหาวิทยาลัยและยังพบหลักสังคหวัตถุ ๔ คือการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อมหาวิทยาลัยมีความสุขและเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวานต่อกันภายในองค์กร อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร และสมานัตตตา ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลายอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป โดยรูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้โดยผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ **สุพิตรา เศลวัตนะกุล** ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรม^๕ ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ศัพทราชาธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม ๑๐ ประการ คือ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักกุธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม และกลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา ตามแนวศัพทราชาธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก ๑ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักศัพทราชาธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ๔ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา ๒) กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ๓) กลยุทธ์เสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และ ๔) กลยุทธ์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสอดคล้องกับ **ปัทมา ปานบุญหอม** ได้วิจัย เรื่องการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม^๕ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๔$) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานกิจกรรมนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๘๐$) ด้านงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๙$) ด้านงานแนะแนวและจัดหางาน ($\bar{X} = ๓.๕๙$) ด้านงานธุรการ ($\bar{X} = ๓.๕๖$) ด้านงานวินัยนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๓๗$) และด้านงานกีฬา ($\bar{X} = ๓.๒๓$)

๒. ความคิดเห็นของนักศึกษา เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๒$) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานกิจกรรมนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๗๙$) ด้านงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๕๖$) ด้านงานธุรการ ($\bar{X} = ๓.๕๔$) ด้านงานแนะแนวและจัดหางาน ($\bar{X} = ๓.๔๔$) ด้านงานวินัยนักศึกษา ($\bar{X} = ๓.๔๐$) และด้านงานกีฬา ($\bar{X} = ๓.๒๘$)

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านงบประมาณ การประสานงาน แผนอย่างจริงจัง เพื่อที่จะได้สอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์งานกิจการนักศึกษาอย่างเป็นระบบ, ควรจัดสรรงบประมาณทำแผนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่จัดขึ้นและเพียงพอในด้านอุปกรณ์ต่างๆ, ควรประสานงานด้านแผนการดำเนินงานร่วมกัน, ควรมีการดำเนินงานเพื่อให้นักศึกษาปฏิบัติตนตามระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด, ควรจัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาปัญหาในด้าน

^๕สุพิตรา เศลวัตนะกุล, “การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรม”, วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒: กรกฎาคม – ธันวาคม, ๒๕๕๑), หน้า ๘.

^๕ปัทมา ปานบุญหอม, “เรื่องการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๕๕), หน้า ๕.

ส่วนตัวหรือด้านการเรียนอย่างใกล้ชิด และควรประสานงานด้านแผนการดำเนินงานร่วมกันประชุม รับทราบถึงปัญหาและหาทางแก้ไขถึงปัญหาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดจัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต
๒. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิตประจำปี
๓. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตโดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค
๔. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิตอย่างน้อยภาคการศึกษาละ ๑ ครั้ง

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ควรศึกษารูปแบบการบริหารกิจการนิสิตของของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในศตวรรษที่ ๒๑
๓. ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

จิตยา สุวรรณชฎ. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.

ทิตินา แคมมณี. ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์
ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๑.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

นิสดารค์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด,
๒๕๕๑.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๖. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๕.

ปิ่น มุกทุกกันต์. มงคลชีวิตภาค ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิทยา, ๒๕๐๘.

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์..
๒๕๓๘.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลง
กรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ). อธิบายหลักธรรมตามหมวดจากนวกวาท. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). พจนานุกรม เพื่อศึกษาพุทธศาสนา. พิมพ์ครั้งที่ ๔.
กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

_____. “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ” ไทยรัฐ. ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑.

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. พิมพ์ครั้งที่ ๙
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. บริษัท เอส. อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๓.
- พระมหาดรณรังษีศักดิ์ จิตติญาโณ. พระอภิธรรมปิฎก ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระราชวรมนี. (ประยูร ปยุตฺโต). ทางสายกลางของการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๐.
- พลุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๖.
- _____. รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พุทธทาสภิกขุ. การงานที่เป็นสุข. กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา, ๒๕๓๗.
- _____. บริหารธุรกิจแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร: อตัมมโย. มปป..
- _____. สุนทรียตา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๑๘.
- ไพโรจน์ แก่นสาร. หลักการคิดอย่างมีเหตุผลและกระบวนการตกลงใจ. นครปฐม: สถาบันวิชาการการทหารชั้นสูง, ๒๕๕๑.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. การพัฒนาชุมชน: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บากกอกบล็อกร, ๒๕๔๓.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.
- สนธยา พลศรี. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.
- สนอง วรอุไร. ทำชีวิตให้ได้ดีและมีสุข. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๐.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). ธรรมะสร้างเยาวชน. (โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑).
- สมพร เทพสิทธา. พุทธศาสนาชีวิตประจำวัน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๓.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. สังคมไทยแนวทางการวิจัยและพัฒนา. (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๒๕).
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. คุณลักษณะพิเศษแห่งพระศาสนา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑.
- อัจฉรา โพธิยานนท์. การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๓๙.
- อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ. บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสมรรถ. (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘).

(๒) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย

จรรยารัตน์ ส่งศรี. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนตามแนววิถีพุทธ”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๔.

ชฎิล นิ่มนวล. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์การของผู้รับบริการ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ชวนพิศ สิทธิธาดา. “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ทรงกรด เจริญพร. “องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักพุทธธรรมพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒.

ประคอง รัศมีแก้ว. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

ปัทมา ปานบุญหอม. “เรื่องการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”. **รายงานวิจัย**. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระครูกิตติญาณวิสิฐ (ธนา กิตติญาณโณ/หอมหวล). “สมรรถนะของผู้บริหารสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมตาม: หลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระปลัดชัยรัตน์ ชยาภาโส (ฉายกระจำง). “รูปแบบการบริหารงานวิชาการสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พชนี ศรีทองนาก. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ กับขันติ-โสรจจะ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย”. **ปริญญาโท** กศ.ม.. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘.

มาศโมฬี จิตวิริยธรรม. “คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

สมุทรา ชำนาญ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”. **คุณวุฒิบัณฑิตการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.

สุธาสิณี แม้นญาติ. “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

อนันต์ นามทองตัน. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓.

อนันต์ พันนึก. “การวิจัย และพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

อาณัติ แพทย์วงศ์. “แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร”.

รายงานวิจัย. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๐.

(๓) บทความวารสาร

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. “ภาวะผู้นำทางการเมือง”. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ๓๙ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๒.

สุนันทา สังขทัตน์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)” วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๒ เดือนกรกฎาคม ๒๕๕๖.

สุพิตรา เศลวัตนะกุล. “การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม”. รายงานวิจัย วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒: กรกฎาคม – ธันวาคม, ๒๕๕๑.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์. “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อการจัดการเรียนรู้”. วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐).

อุทัย บุญประเสริฐ. “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล”. วารสารครุศาสตร์. ๓ (๓-๔), เมษายน –กรกฎาคม ๒๕๑๖.

(๔) สัมภาษณ์

เกษม ประกอบดี, นักวิชาการศึกษากองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑

ดร.สมศักดิ์ สายหยุด, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

ผศ.พลเผ่า เพ็งวิภาศ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระครูปริยัติปัญญาธร, ดร., รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระครูสุตธรรมาภรณ์, ดร., รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระมหาประยูร โชติวโร, ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระมหาราชัน จิตตปาโล, ดร., ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระราชปรีดีสุทธร (อมรรักษ์ ปสนโน), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร, ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระราชวรมนี,ดร. (พล อาภากร), รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑

พระโสภณพัฒนบัณฑิต, รศ.ดร., รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

สุรเชษฐ์ ตอร์มย์, รองผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.stud.mcu.ac.th/> [๒๔ มกราคม ๒๕๖๑].

การจูงใจในการทำงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.novabizz.com>. [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (Organizational Change and Development), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.novabizz.com> [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://kruaum.wordpress.com> [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

เทียน ทองแก้ว. **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ**, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.competency.mju.ac.th [๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

เป้าหมายและการเน้นคุณค่าขององค์กร, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.capserv.com> [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

รูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่พึงประสงค์ กรณีศึกษา นักศึกษาภาคปกติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/499934> [๑๐ กันยายน ๒๕๖๐].

วิธีสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พนักงานอยากได้, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://th.jobsdb.com>. [๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

๒. ภาษาอังกฤษ

A.M.Pettigrew and R. Whipp. **Managing Change for Behavior Success**, Blackwell, 1991.

B. B. Tregue. "What is OD ?". *Training and Development Journal*, Vol. 3, March, 1974.

Bardo, J. W., & Hartman, J. J.. **Urban society: A systematic introduction**. New York: F. E. Peacock, 1982.

- Bertalanffy, L.V. **General system theory ; Foundations development applications.** New York: George Brazillcr, 1986.
- Brown, W.B. & Moberg, D.J. **Organization theory and management: A macro approach.** New York: John Wilcy and Sons, 1980.
- Eisner, E.W. **The Educational Imagination.** New York: Macmilan, 1976.
- Fayol, Henri. **General and industrial management.** London: Pittman & Sons, 1964.
- Frank Buytendijk. "Five Key to Building High Performance Organization". **Business Performance Management Magazine**, 2006.
- Good. New York: Mcgraw-Hill Book, 1973.
- Gulick L. and Urwick J.. **Papers on the Science of Administration.** New York: Institute of Public Administration, 1973.
- Husen & Postlethwaite. **The international encyclopedia of education.** New York: Paramon, 1994.
- Jim Collins, **Good to Great.** Random House Books. 2001.
- Joyce & Weil. **Model of teaching.** New Delhi: Prentice-Hill of India Private limited, 1985.
- Jupp. Vivienne and Younger, Mark P., A Value Model for the Public Sector. **Outlook Journal**, 2004.
- Kaplan. Robert S. and Norton. David P.. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.** Harvard Business School Press, 2001.
- Keeves. **Model and model building educational research methodology and measurement: An international handbook.** Oxford: Pargamon, 1998.
- Ken Blanchard. **Leading at A High – Level.** New Jersey: Prentice-Hall, 2007.
- Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., Transforming the Public Sector, **Outlook Journal**, 2004.
- R.P. Vecchio, and S.H. Appelbaum. **Managing Organization Behavior Dryden**, 1995.
- Seels & Richey. **Instructional technology: The definitions and domains for the field Washington D.C.: Association for Educational Communications and Technology**, 1994.
- Stoner & Wankel, Management. New Delhi: Prentice-Hill. 1998.
- Tosi & Carroll. New York: John Wileyand Sons, 1998.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน
กิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แบบสอบถามฉบับนี้ มี ๓
ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๔ ด้าน ได้แก่

- ๑) สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนิสิต
- ๒) ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิต
- ๓) ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ
- ๔) ด้านสวัสดิการนิสิต

ตอนที่ ๓ แนวทางในการการพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือ
ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้
เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

๑.๑ สถานภาพ

- บรรพชิต คฤหัสถ์ชาย คฤหัสถ์หญิง

๑.๒ อายุ

- ต่ำกว่า ๓๑ ปี ๓๑-๔๐ ปี ๔๑-๕๐ปี ๕๑ ปีขึ้นไป

๑.๓ ตำแหน่ง/หน้าที่

- ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์
 นักวิชาการ นิสิต

๑.๔ ตำแหน่ง/หน้าที่อื่นๆ

- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต
 ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต รองผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต
 หัวหน้ากลุ่มงาน..... อาจารย์ที่ปรึกษา
 เจ้าหน้าที่งานกิจการนิสิต นิสิต

๑.๕ ประสบการณ์ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

- มี ไม่มี

๑.๖ คณะ/หน่วยงานที่สังกัด.....

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางระดับความคาดหวัง และความพึงพอใจ

ระดับการบริหารงาน

๕	หมายถึง	มีการบริหารงานมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีการบริหารงานมาก
๓	หมายถึง	มีการบริหารงานปานกลาง
๒	หมายถึง	มีการบริหารงานน้อย
๑	หมายถึง	มีการบริหารงานน้อยที่สุด

สภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย		ระดับ				
		๑	๒	๓	๔	๕
สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนิสิต						
๑	มีการส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมนิสิตที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในมหาวิทยาลัยฯ และนอกมหาวิทยาลัยฯ					
๒	มีการให้บริการความต้องการจำเป็นที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้และส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยฯ					
๓	มีการให้บริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า					
๔	มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทางด้านงานกิจการนิสิตเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล					
๕	มีการกำหนดจัดกิจกรรมและส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นิสิตที่ครบถ้วน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยฯ โดยใช้อัตลักษณ์ บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นกรอบแนวคิด					
๖	มีการจัดบริการที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต					
๗	มีการจัดบริการด้านความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่นิสิตและศิษย์เก่า					
๘	มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานด้านกิจการนิสิต สู่ความเป็นสากล สามารถพัฒนานิสิตให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม					
ด้านการส่งเสริมกิจการนิสิต						
๙	มีการจัดทำแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิตประจำปี					

สภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย		ระดับ				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑๐	มีการจัดทำคู่มือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนิสิต					
๑๑	มีการจัดทำคู่มือวินัยนิสิต					
๑๒	มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมหอพักนิสิต					
๑๓	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนิสิต ตามกรอบบวลักษณ์ ๙ ประการ					
๑๔	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรบริหารนิสิต					
๑๕	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานด้านวินัยนิสิต					
ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ						
๑๖	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้ปฏิบัติศาสนกิจ โดยการจัดปฐมนิเทศนิสิตก่อนออกปฏิบัติศาสนกิจ และจัดหาสถานที่รองรับนิสิตออกปฏิบัติศาสนกิจ					
๑๗	มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิต โดยการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตในแต่ละภูมิภาค					
๑๘	มีการจัดสัมมนานิสิตปฏิบัติศาสนกิจ ๔ ภาค เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติศาสนกิจ ตลอดจนร่วมกันสะท้อนสภาพปัญหาในการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตรุ่นต่อไป					
๑๙	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตทั้ง ๒ ระยะ และประกาศรายชื่อนิสิตที่ผ่านการปฏิบัติศาสนกิจ					
๒๐	มีการจัดทำฐานข้อมูลนิสิตปฏิบัติศาสนกิจ และศิษย์เก่า					
๒๑	มีการตีพิมพ์บทความการปฏิบัติศาสนกิจในสารนิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิตเป็นประจำทุกปี					
๒๒	มีการให้คำปรึกษาแนะแนวการปฏิบัติศาสนกิจ และการปฏิบัติงานบริการสังคม ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพแก่นิสิตฝ่ายคฤหัสถ์					
ด้านสวัสดิการนิสิต						
๒๓	มีการจัดทำคู่มือสวัสดิการนิสิต					
๒๔	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต					
๒๕	มีการจัดทำแผนระบบจัดสวัสดิการนิสิต					
๒๖	มีการจัดทำฐานข้อมูลการจัดสรรทุนการศึกษาแก่นิสิต					
๒๗	มีการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมประจำเดือน					
๒๘	มีการให้บริการด้านสุขภาพแก่นิสิต					
๒๙	มีการจัดระบบการให้บริการรถเมล์รับ-ส่ง นิสิต					

สภาพปัจจุบันการบริหารงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย		ระดับ				
		๑	๒	๓	๔	๕
๓๐	มีการให้บริการด้านเอกสาร และสื่อต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต					
๓๑	มีการลงทะเบียนรับเอกสารภายในและภายนอก					
๓๒	มีการจัดพิมพ์เอกสารโต้ตอบระหว่างส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอก					
๓๓	มีการจัดเก็บเอกสารเข้า - ออก และรวบรวมจัดทำเล่มเอกสารเข้า-ออกประจำปี					
๓๔	มีการดำเนินการตรวจเช็คสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ในการให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานของหอพักนิสิตทุกๆ เดือน					
๓๕	มีการจัดทำแผนงานการให้บริการหอพักนิสิตประจำปี					
๓๖	มีการดำเนินการสำรวจสภาพการใช้งานของครุภัณฑ์ประจำหอพักนิสิต					
๓๗	มีการให้บริการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายภายในหอพักนิสิต					
๓๘	มีการจัดทำฐานข้อมูลประกันอุบัติเหตุกลุ่มนิสิตระดับปริญญาตรี					
๓๙	มีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันอุบัติเหตุกลุ่มประจำปีการศึกษา					

ตอนที่ ๓ ท่านมีแนวทางในการการพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อย่างไร ?

๓.๑ ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน

.....

.....

.....

.....

๓.๔ กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง

.....

.....

.....

.....

๓.๕ การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่

.....

.....

.....

.....

๓.๖ การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน)

เกิด : ๒๙ มกราคม ๒๕๒๙

การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก

:เปรียญธรรม ๕ ประโยค

: พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

หน้าที่/ประสบการณ์ทำงาน

: นักวิชาการศึกษา (กิจการนิสิต) วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จ.ฉะเชิงเทรา

อุปสมบท : ๑ เมษายน ๒๕๕๑

สังกัด : วัดโสธรวราราม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา

ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๘

ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑

ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดโสธรวราราม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา

: โทรศัพท์ ๐๘ ๐๖๔๖ ๑๓๘๙