

การศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้*
ATTRIBUTION STUDY AND ORGANIZATION CULTURAL DIMENSION
TOWARDS KNOWLEDGE-BASED SOCIETY

จันทนา อุดม

Chanthana Udom

นนุช ไพบูลย์รัตนานนท์

Nongnuch Paiboonrattananon

ไพโรจน์ บุตรชีวิน

Phairoj Butchiwan

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Phranakhon Rajabhat University, Thailand

हरिन सच्चदेव

Harin Sachdev

มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University, Thailand

พระปลัดสมชาย ดำเนิน

Phrapalad Somchai Damnoen

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

Mahachulalongkonrajavidyalaya University Buddhapanya Sri Thawarawadee Buddhist College, Thailand

E-mail: harin_9@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการปรับตัวสู่สังคมความรู้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิง
ปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างการศึกษาที่

* Received 26 August 2018; Revised 9 April 2019; Accepted 24 April 2019.



เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 378 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 312 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยวิธีพรรณนา

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึง สภาพการณ์ปัจจุบัน และสภาวะหรือทิศทางการปรับตัวที่พึงประสงค์ในอนาคตด้านคุณลักษณะ และมิติวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรควรยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อศักยภาพการปรับตัวเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายทั้งด้านการยอมรับของบุคลากรด้วยกันเองกับผู้บริหารองค์กร ที่ควรทำความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมการบริหารจัดการแบบเดิมต่อการเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคลากรและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม สำหรับผู้บริหารเองควรทำความเข้าใจเป้าหมายและแนวทางการปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยระบบแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการ และเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

คำสำคัญ: คุณลักษณะ; มิติทางวัฒนธรรมองค์กร; องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This study aimed to investigate attribution and cultural dimension of organization, in order to reveal the adaptive capacity towards knowledge-based society. This Quantitative research approach by questionnaire contributed to group of 378 personnel within Rajabhat University; Rattanakosin Group got 312 personnel back. The analysis was presented in descriptive manner.

As results, it revealed current event and condition or desirable adaptation direction which organization should applied as guideline for development of attribution and culture dimension towards learning. This guideline will provide potential adaptive capacity towards knowledge-based society. As comment on questionnaires, understandable and acceptable of personnel and administrators in organization culture adaptation is challenge, as well as, contributed motivation and changed in management values to increase operating capacity and efficiency



of personnel and organization. Administrator should understand objective and adaptation direction, also environment factors for effective management and determination of adaptive strategy for organization.

Keywords: Attribution; Culture Dimension; Learning Organization

บทนำ

ความตื่นรู้ในแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมยุคใหม่นับตั้งแต่การประชุมประเทศภาคีรัฐว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์การด้านเศรษฐกิจระดับโลก (UNEP, 2011) (World Trade Organization, 2011) โดยจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคมได้ร่วมกันสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศภาคเศรษฐกิจ-สังคมที่ขยายบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมองค์ความรู้โดยคำนึงถึงเป้าหมายผู้รับประโยชน์ของสังคม โดยเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีส่วนสำคัญในการร่วม และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและชุมชน เป็นองค์กรต้นแบบที่สามารถชี้นำบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ สร้างค่านิยมแรงขับเคลื่อน และการบริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อเป็นกำลังอันสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือสถาบันการศึกษาได้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (Trilling, B. and Fadel, C., 2009) (OECD, 2008) (Pellegrino, J.W., & Hilton, M. (Eds.), 2012)

กรอบแนวคิดหลักการพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเพื่อเข้าสู่สังคมความรู้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการกำหนดยุทธศาสตร์จะมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างกระบวนการทัศน์ การบริหารจัดการค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในมิติต่างๆ เช่น การเชื่อมโยงวัฒนธรรมการบริหารจัดการขององค์กรกับการขับเคลื่อนสังคมในอนาคต การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว การบริหารจัดการองค์กร จากสำนักคิดฮอธอน (Mayo, E., 1963) เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรตรงข้ามกับทัศนะการบริหารจัดการระบบงานแบบสั่งการและควบคุม จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ ที่ดีในระบบงานและการตอบสนองต่อมิติการปรับตัวทางสังคม และการยกระดับจิตวิทยาการจัดการและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (McGill, M. E., 1977) ที่อธิบายว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กร



เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร ขณะที่การพัฒนาองค์กรจากแนวคิดของ (Beckhard, R., 1969) เห็นว่า การยกระดับประสิทธิผลขององค์กรเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต ควรมีการนำเครื่องมือเข้าสอดแทรก (intervention) กับการบริหาร การวางแผนการจัดการ และการกำกับดูแลอย่างมีมาตรฐาน (จิตติมา ดำรงวัฒนธรรม, 2560)

การพัฒนาในอดีตของแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษากับความเชื่อมโยงของการพัฒนาสังคมไทยภายใต้ กระแสโลกาภิวัตน์ อันเนื่องจากสภาพการณ์ในอดีตจวบจนปัจจุบัน การเรียนรู้และการบริหารจัดการขององค์กร มีการกำหนดทิศทางที่ไม่ได้ตอบสนองต่อการยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร ขณะที่วัฒนธรรมการบริหารจัดการขององค์กรไร้ทิศทาง และมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงต่อพลวัตระบบแวดล้อมทางสังคม ความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนวิธีคิด การปรับค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อันมีลักษณะเป็นพลวัต เพื่อค้นหาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีพลัง ที่สามารถเชื่อมโยงให้เห็นทั้งโครงสร้าง แนวทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อเป้าหมายด้วยการทำความเข้าใจแนวคิดและหลักการการพัฒนาองค์กรเพื่อปรับตัวการเรียนรู้ และร่วมยกระดับการปรับตัวสู่สังคมความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (UNEP, 2011) มีจิตยินดียกย่อง หรือชมเชย ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อได้ดีและมีผลงาน เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจมีความเป็นธรรม และส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความยินดี ไม่แสดงอาการที่ไม่เหมาะสม และคอยตักเตือนเมื่อเขาทำผิดพลาดและพร้อมให้กำลังใจรับฟังเหตุผลของทุกฝ่าย และมีความยุติธรรม ตลอดจนมีความเอื้อเฟื้อจุนเจือ อ่อนหวานนินมวณ เอาใจเขามาใส่ใจเรา และ อบอุนเหมือนญาติ (พระครูวิจิตรสาธูรส, 2560) (ทิพย์ ชันแก้ว และคณะ, 2560) สร้างวัฒนธรรมแห่งสันติสุข และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นบนฐานของการเคารพ และการให้เกียรติแก่กัน และกันแม้ว่าจะไม่รู้จักกันมาก่อนก็ตาม (พระครูปริยัติรัตนานุยุต, 2560)

ทั้งนี้ สภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้น ยังไม่สามารถที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มศักยภาพได้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งในด้านคุณลักษณะ รวมถึงมิติทางวัฒนธรรมที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้



ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการยกระดับและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และเพื่อให้เห็นความแตกต่าง สภาพการณ์ และมิติที่พึงปรารถนาในอนาคตด้านคุณลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์กับทิศทางการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร โดยแนวทางการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นคำถามหลักในการศึกษาไว้คือ “สภาพการณ์ปัจจุบัน และสภาวะหรือทิศทางการปรับตัวที่พึงประสงค์ในอนาคต ด้านคุณลักษณะและมิติวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับการเรียนรู้และการพัฒนายุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ควรมีลักษณะอย่างไร”

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการปรับตัวสู่สังคมความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาด้านคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมกับทิศทางการบริหารจัดการ และการปรับตัวขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ และมิติวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวขององค์กรและการเข้าสู่สังคมความรู้ระดับมหาวิทยาลัย กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จากบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 แห่ง(มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม) จำนวน 378 คน จากประชากรจำนวนทั้งสิ้น 5,217 คน ด้วยวิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่มีความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามตารางของ Yamane จากนั้นจึงนำมาหาสัดส่วนโดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามมหาวิทยาลัยและตามสายการปฏิบัติงาน



2. เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือการศึกษาโดยการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาประเมินและอภิปรายผลด้านคุณลักษณะและมิติวัฒนธรรมองค์กรกับทิศทางการปรับตัวการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้แนวคิดของคาเมรอน และควินน์ โดยมีข้อคำถาม การสำรวจความคิดเห็นด้วยการให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการศึกษาด้านคุณลักษณะวัฒนธรรม จำนวน 4 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการปรับตัวแบบเฉพาะกิจ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสำเร็จแบบการตลาด 3) วัฒนธรรมเกื้อหนุน วัฒนธรรมแบบครอบครัว 4) วัฒนธรรมลำดับชั้นแบบราชการ และด้านมิติวัฒนธรรม จำนวน 6 มิติ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร 2) ผู้นำองค์กร 3) การจัดการบุคลากร 4) ตัวประสานองค์กร 5) ยุทธวิธีที่ใช้ 6) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ รวมข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 24 ข้อคำถาม (การกำหนดคะแนนเต็มทั้ง 4 ด้าน คะแนนรวม 100 คะแนน)

3. การวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติพรรณนา การวิเคราะห์ผลจากการให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการศึกษา กำหนดร้อยละของคะแนนเฉลี่ย (means) ที่ได้จากคะแนนเต็ม 100

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งและนัดหมายในการรวบรวมแบบสอบถาม ให้กับหน่วยงานต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 378 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 312 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.54 ของแบบสอบถามที่ต้องการ

ผลการวิจัย

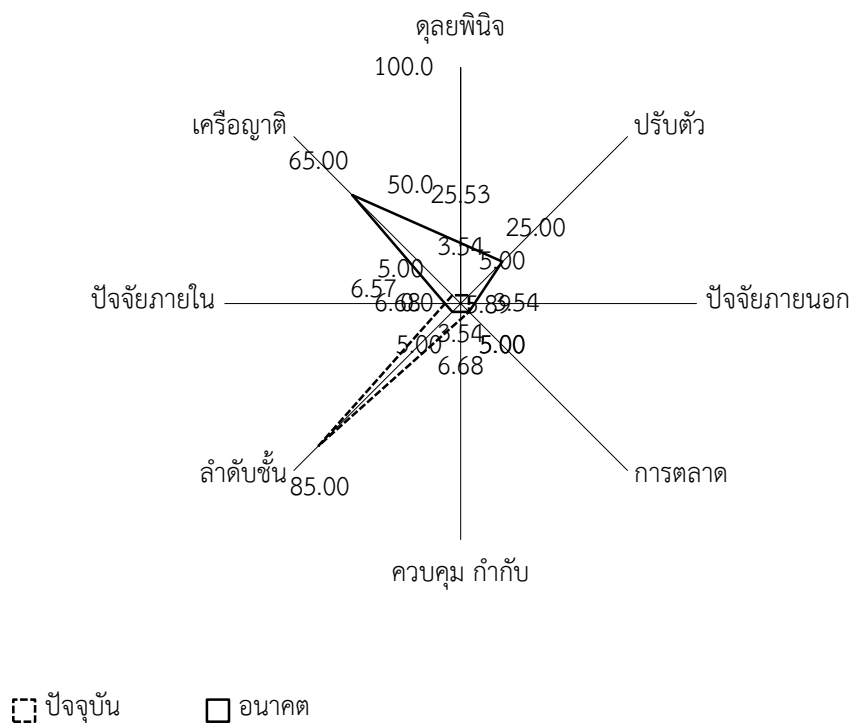
ผลการศึกษาเรื่องคุณลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการปรับตัวสู่สังคมความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาด้านคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ด้านคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 85



เห็นว่าที่ผ่านมา การบริหารจัดการขององค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น คือ การบริหารจัดการที่มีการควบคุม มีโครงสร้างสายงานที่มีระเบียบแบบแผน ร้อยละ 5 เห็นว่าในสามรายข้อพิจารณา เห็นว่าคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการจะมีลักษณะแบบเครือข่าย แบบการตลาดและแบบเฉพาะกิจ ซึ่งขึ้นกับเป้าหมายหรือภารกิจเฉพาะด้าน ในขณะที่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 65 เห็นว่า ในอนาคต เพื่อการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมการบริหารจัดการขององค์กรที่เหมาะสมมหาวิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมให้องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากร ดังภาพที่ 1

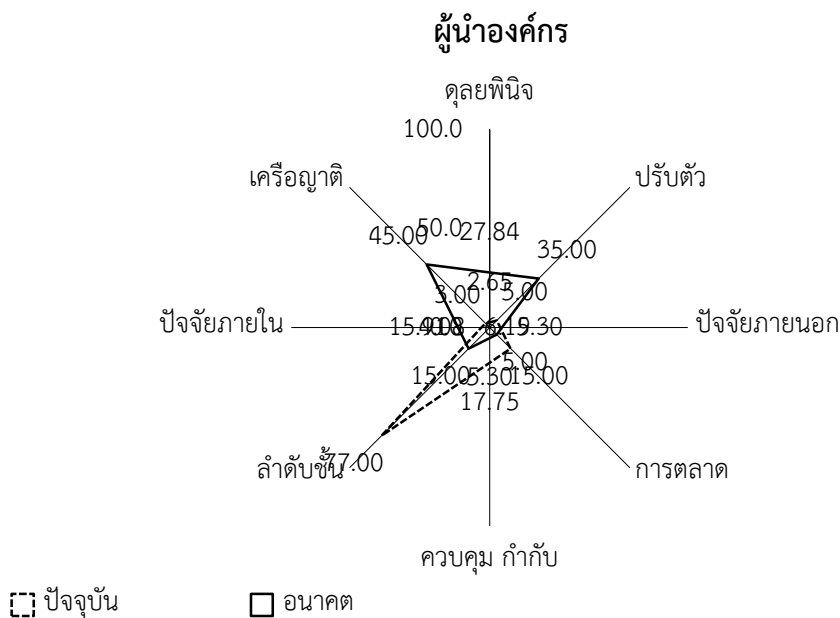
คุณลักษณะเด่น



ภาพที่ 1 ค่าเฉลี่ย “ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร”



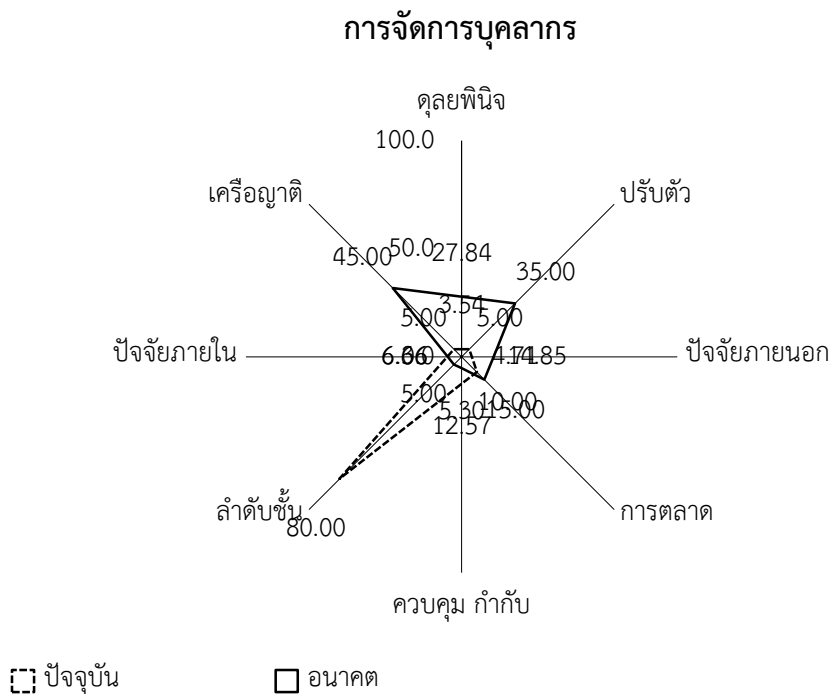
2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับด้านผู้นำองค์กร พบว่า ด้านผู้นำองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 77 เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบันมีลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นจะขึ้นกับนโยบายและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย รองลงมา ร้อยละ 15 เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กรขึ้นกับเงื่อนไขเป้าหมายในการกำกับดูแลการจัดการเพื่อตอบสนองต่อความมีประสิทธิภาพ ด้านเป้าหมายเฉพาะของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการด้านต้นทุนองค์กร (ทรัพยากรบุคคล การเงิน) ในขณะที่บุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 45 เห็นว่าในอนาคตผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของคุณลักษณะวัฒนธรรมแบบเครือข่ายคือการสนับสนุน สร้างรูปแบบการประสานงานในลักษณะที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำมากกว่าการบริหารจัดการของข้อบังคับการสร้างกฎเกณฑ์ให้กับองค์กรมากเกินไป และรองลงมา ร้อยละ 35 เป็นคุณลักษณะการปรับตัวด้วยการยกระดับนวัตกรรมจัดการกล้าตัดสินใจในประเด็นที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรตนเอง อีกทั้งให้ความเห็นว่าเป็นการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยควรกำหนดทิศทาง และส่งสัญญาณการบริหารจัดการที่ชัดเจน ร้อยละ 15 อาทิ แนะนำ ส่งเสริมภาวะผู้นำองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายข้อ “ด้านผู้นำองค์กร”



3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับด้านการจัดการบุคลากร พบว่า ด้านการจัดการบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 80 เห็นว่าภายใต้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้สภาพการณ์ปัจจุบันองค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาเน้นให้บุคลากรบริหารจัดการปัจจัยภายใน (ระดับองค์กรและของมหาวิทยาลัย) โดยเห็นว่าน่าจะเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กร ด้วยการกำหนดการบริหารจัดการที่มีแบบแผนแน่นอน คาดการณ์สถานการณ์ได้ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการของบุคลากรและองค์กร รองลงมา ร้อยละ 10 เห็นว่าการบริหารจัดการด้านบุคลากรขององค์กรเชิงรุก ด้วยการให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมาย และปัจจัยภายนอกเฉพาะประเด็นการบริหารจัดการเพื่อมุ่งเป้ากับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร หรือเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมาย หรือผลประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นตัวตั้ง ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 45 เห็นว่าในอนาคตการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอัตลักษณ์พื้นฐานขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างค่านิยมร่วม ระหว่างองค์กรกับระดับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (วัฒนธรรมแบบเครือญาติ) รองลงมา ร้อยละ 35 และร้อยละ 15 เห็นว่าควรปรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการสร้างผลงาน การแข่งขันทางความคิด การขับเคลื่อนผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร หรือมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 3

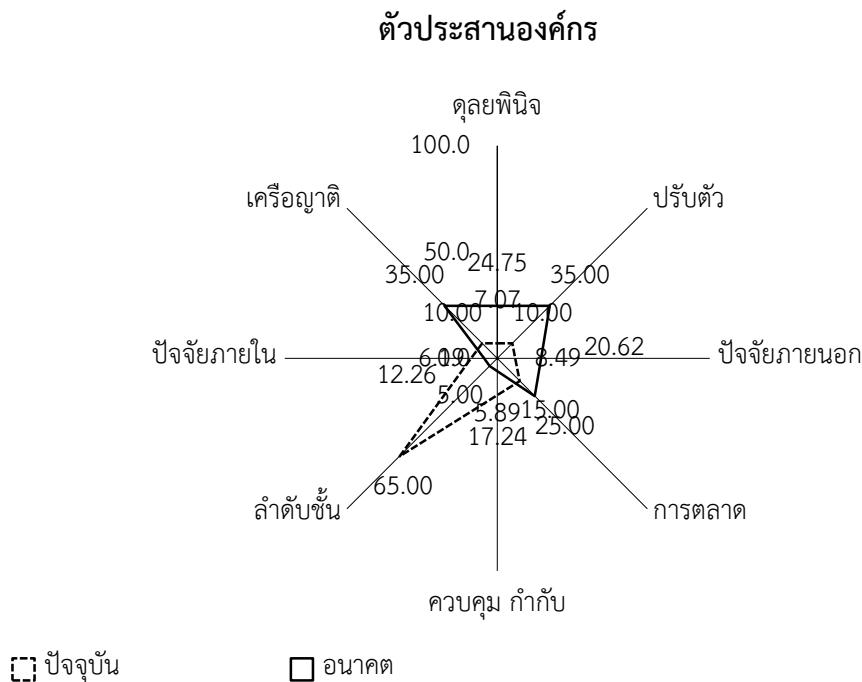


ภาพที่ 3 ค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อด้านการจัดการบุคลากร

4. ผลการศึกษาเกี่ยวมิติวัฒนธรรมเด่น กับด้านตัวประสานองค์กร พบว่า ด้านตัวประสานองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 65 เห็นว่าในสภาพการณ์ปัจจุบันตัวประสานองค์กรจะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบวัฒนธรรมการจัดทำกฎระเบียบ และนโยบายเน้นการรักษาความราบรื่นในการดำเนินงาน พยายามสร้างให้บุคลากรยึดมั่นบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมรับผิดชอบภารกิจ และเป้าหมายร่วมจากภาระหน้าที่ กฎเกณฑ์ และเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย มีการแบ่งแยกภาระงานค่อนข้างชัดเจน รองลงมา ร้อยละ 15 เห็นว่า ตัวประสานองค์กรมีอิทธิพลจากแรงกดดันด้านผลสำเร็จต่อภาระงานประเภทต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย ขณะที่การบริหารจัดการองค์กรด้านตัวประสานองค์กร ที่ปรารถนาในอนาคต ถ้ามหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวเข้าสู่สังคมความรู้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 35 ในสองรายชื่อพิจารณา เห็นว่าทางมหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรได้ร่วมกำหนดแผนงาน บทบาทและกิจกรรมขององค์กรมีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวสภาพ และปัจจัยระบบแวดล้อมสังคม อีกทั้งมีความเห็นว่า ตัวประสานองค์กร ควร



มีลักษณะที่เป็นการประสานค่านิยมองค์กรมีความยืดหยุ่น มีอิสระการดำเนินงานจากกฎระเบียบ หรือกฎเกณฑ์มาตรฐานของมหาวิทยาลัย และควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้าง ความจงรักภักดีและความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อมหาวิทยาลัย และการส่งเสริม ใ้บุคลากรในองค์กรเกิดความตระหนักที่มุ่งเน้นต่อปัจจัยสำเร็จภายใต้เป้าหมายหรือภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ดังภาพที่ 4

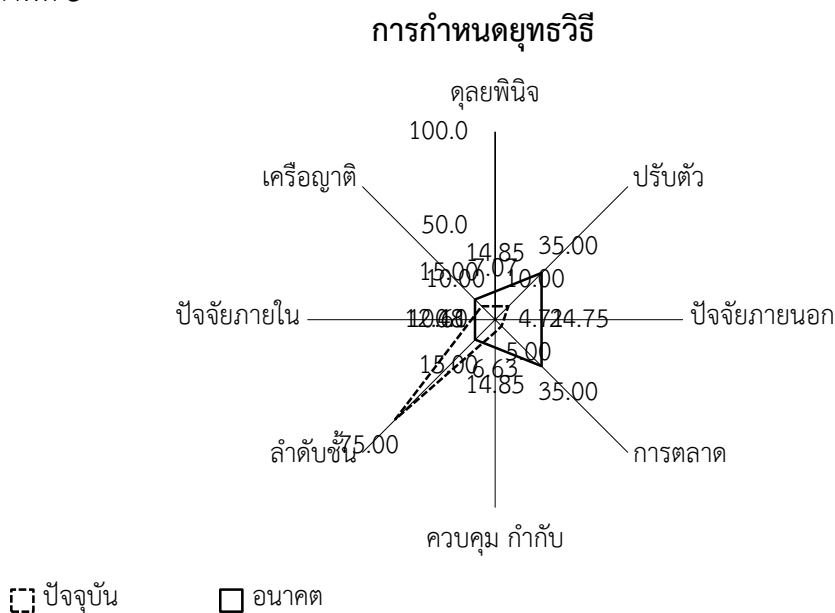


ภาพที่ 4 ค่าร้อยละจำแนกตามรายชื่อด้านตัวประสานองค์กร

5. ผลการศึกษาเกี่ยวกับด้านการกำหนดยุทธวิธี พบว่า ด้านการกำหนดยุทธวิธี เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 75 เห็นว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรจะดำเนินกิจกรรมภายใต้ การกำกับของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และแสดงให้เห็นถึง วัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เน้นความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ และการตอบสนองต่อการ ตรวจสอบประเมินกิจกรรม ประสิทธิภาพองค์กร มากกว่า การปรับตัวยุทธศาสตร์ภายใต้ภาวะ แวดล้อมทางสังคม รองลงมา ร้อยละ 10 ในสองรายชื่อพิจารณาเห็นว่า ที่ผ่านมา แม้ว่าองค์กร พยายามส่งเสริมการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการพัฒนาศักยภาพ การบริหาร



จัดการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทั้งในระดับสมาชิกและระดับองค์กรแต่ก็ยังอยู่ในระดับต่ำด้วย ข้อจำกัดความสอดคล้องของยุทธศาสตร์กับภารกิจ และการเปิดโอกาสให้ปรับตัวด้าน ยุทธศาสตร์และ ทิศทางการบริหารจัดการขององค์กรเอง ในกรณีที่องค์กรยกระดับการเรียนรู้ และผลักดันมหาวิทยาลัยได้ปรับตัวสู่สังคมความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 35 เท่ากันใน สองรายชื่อการพิจารณา ให้ความเห็นว่ายุทธวิธีและรูปแบบการบริหารจัดการควรให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เน้นการทำงานเชิงรุก การเป็นผู้นำทางความคิด ให้กับสังคม อีกทั้งการสร้างโอกาสทางการตลาด อาทิ การกำหนดเนื้อหาวิชาการ การวิจัย คุณภาพบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการทางการตลาด การมุ่งหาทรัพยากรใหม่ (การเงิน ความรู้) เช่น การร่วมเป็นเครือข่ายกับสถาบันวิชาการ และภาคส่วนต่างๆกับการพัฒนาสังคม ดังภาพที่ 5

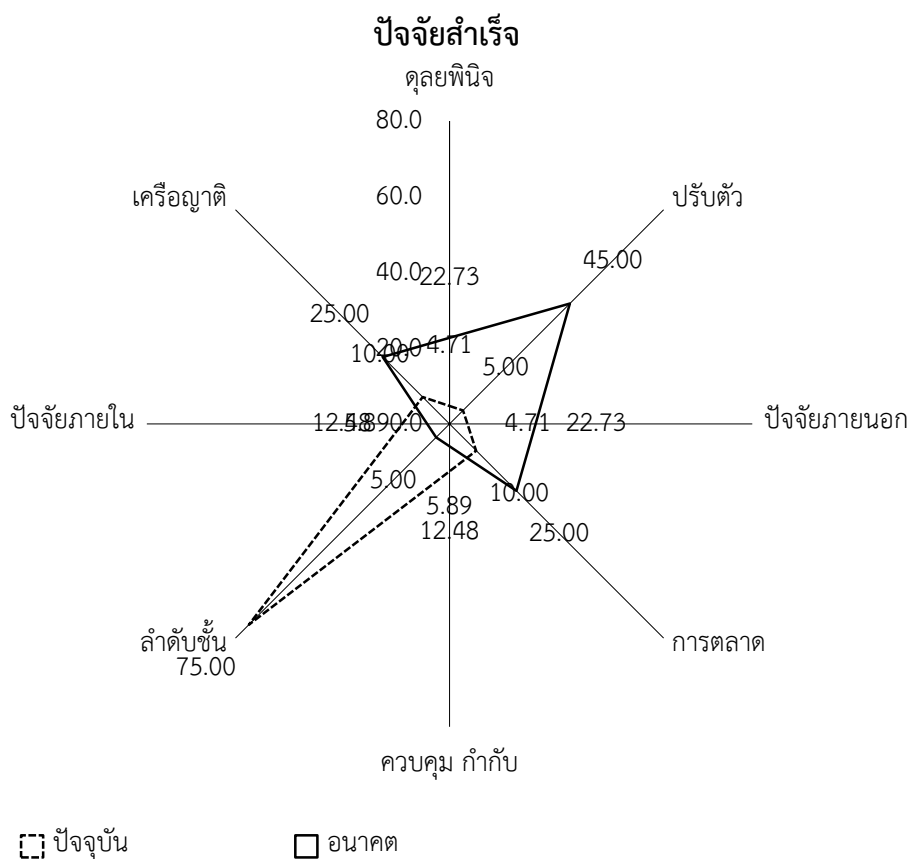


ภาพที่ 5 ค่าร้อยละ จำแนกตามรายชื่อด้านยุทธวิธีที่ใช้

6. ผลการศึกษาเกี่ยวกับด้านปัจจัยสำเร็จ พบว่า ด้านปัจจัยสำเร็จ เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 75 เห็นว่าในสภาพการณ์ปัจจุบัน การบริหาร จัดการขององค์กรยังยึดโยงกับรูปแบบนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยมหาวิทยาลัย (วัฒนธรรมลำดับขั้น) การกำหนดมาตรฐานยุทธศาสตร์และการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่า



ถ้าองค์กรมีความรับผิดชอบ จัดการแบบมีทิศทางแน่นอนและมุ่งสู่ประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ (เช่น KPI หรือการประเมินมาตรฐานการเรียนการสอน) จะสามารถเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ กรณีที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวเข้าสู่สังคมความรู้ ยุทธวิธีที่น่าจะเหมาะสม เพื่อเป็นองค์กรหลักให้สังคม ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 45 ให้ความเห็นว่ามหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ใหม่ขององค์กร กล้าริเริ่มและผลักดันรูปแบบยุทธวิธีในการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาสังคมในระยะยาว รองลงมา ร้อยละ 25 ในสองข้อการพิจารณา เห็นว่าพื้นฐานยุทธวิธี การจัดการควรเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสัมพันธ์การจัดการแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนา ภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ค่าร้อยละจำแนกตามรายชื่อ “ด้านปัจจัยสำเร็จ”



อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า ในสภาพการณ์ รูปแบบและมิติวัฒนธรรมการบริหารจัดการ การเรียนรู้ของบุคลากรขององค์กร ในปัจจุบัน ยังอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจน อีกทั้งรูปแบบการบริหารจัดการ ที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ขณะที่การปรับตัวขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบวัฒนธรรม โดยเฉพาะด้านมิติทางวัฒนธรรมคือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม รองลงมามหาวิทยาลัย ควรมีแนวทาง การสร้าง การเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัย และเป็นผู้สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานย่อย (คณะ) ได้เข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการปรับตัวจากปัจจัยระบบแวดล้อมขององค์กร ขณะเดียวกันจากศึกษาผู้วิจัยได้เกิดข้อค้นพบที่เกิดจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปเป็นกลไกในการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมที่เน้นแบบเครือญาติ เพื่อยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการพัฒนาคุณลักษณะเด่นขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ขณะที่รูปแบบผู้นำองค์กร ควรปรับตัวเปรียบเสมือนพี่เลี้ยง ผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมขององค์กร การจัดการบุคลากรเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการพัฒนาตัวประสานองค์กร และกำหนดยุทธวิธีการเรียนรู้ขององค์กร บนฐานการสร้าง ความซื่อสัตย์และความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับสูง บนฐานเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งภาวะผู้นำร่วมในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรตระหนัก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน (อารีย์ อัสวณูภาพ และคณะ, 2560) โดยทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการทำความเข้าใจ การปรับตัวต่อการยืดหยุ่นการเรียนรู้ขององค์กร การยกระดับการเรียนรู้การพัฒนาทีมงาน ความเชื่อมั่นและวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงจากระบบแวดล้อมทางสังคม

2. คุณลักษณะวัฒนธรรมการปรับตัวขององค์กร เพื่อยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร กับคุณลักษณะวัฒนธรรมในประเด็นต่างๆ อาทิ การทำความเข้าใจ คุณลักษณะเด่นขององค์กร



ที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงระบบแวดล้อมสังคม โดยผู้นาองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงและเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร การกำหนดยุทธวิธี และตัวประสานองค์กร เน้นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการเพื่อนำมาซึ่งองค์ความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ขององค์กร โดยทิศทางองค์กรได้แสวงหาทรัพยากร มุ่งพัฒนาองค์กรที่สามารถเปิดโอกาส สร้างความท้าทายและปรับรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ บนเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่สามารถสร้างความโดดเด่นด้านการพัฒนาศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการพัฒนากลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีประสิทธิภาพ บนฐานคิดการเป็นองค์กรที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความคิดริเริ่มรูปแบบการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงปัจจัยแวดล้อมขององค์กรและพลวัตรแวดล้อมทางสังคม หรือเป็นแกนหลักที่จะนำไปใช้ได้จริงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมของสังคมไทยปัจจุบัน (พระครูสุนทรเขมาภินันท์, 2560)

3. มุมมองความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสนับสนุนทางทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรควรยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อศักยภาพ และประสิทธิผลการดำเนินการขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทาย ทั้งด้านการยอมรับของบุคลากรขององค์กรด้วยกันเองกับผู้บริหารระดับสูง การสร้างแรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงจากค่านิยมการบริหารจัดการแบบเดิม ในทางทฤษฎี การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการเพิ่มแรงจูงใจ ประสิทธิภาพและการเพิ่มผลงานของบุคลากรและความสามารถในการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Wiley C., 1997) อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งอาจมีประสิทธิผลต่อองค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง (Lo, T. Y., 2002) (Daulatram B. L., 2003)แต่เมื่อเวลาผ่านไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อาจกลายเป็นอุปสรรค โดยรวมขององค์กร (Randy, G. P., 2003) ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจเป้าหมายและแนวทางการปรับตัววัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยระบบแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละระบบ จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผล และการกำหนดความหมาย และทิศทางการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการ



ดำเนินงาน ความสามารถที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

สรุป

จากผลการศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้งในสภาพการณ์ปัจจุบัน และสภาวะหรือทิศทางการปรับตัวที่พึงประสงค์ ในอนาคตที่องค์กรควรยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้ได้นั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการส่งเสริมให้องค์กร มีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะวัฒนธรรมแบบเครือญาติ และการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรตามลำดับ

2. ด้านผู้นำองค์กร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดทิศทาง และส่งสัญญาณการบริหารจัดการที่ชัดเจน การให้คำแนะนำ ส่งเสริมภาวะผู้นำองค์กร ตามลำดับ

3. ด้านการจัดการบุคลากร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอัตลักษณ์พื้นฐานขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างค่านิยมร่วม ระหว่างองค์กรกับระดับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (วัฒนธรรมแบบเครือญาติ) และการปรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการสร้างผลงานการแข่งขันทางความคิด การขับเคลื่อนผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย ตามลำดับ

4. ด้านตัวประสานองค์กร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรได้ร่วมกำหนดแผนงาน บทบาทและกิจกรรมขององค์กรมีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวสภาพ และปัจจัยระบบแวดล้อมสังคม และการกำหนดตัวประสานองค์กรที่มีลักษณะที่เป็นการประสานค่านิยมองค์กรมีความยืดหยุ่น มีอิสระการดำเนินงานจากกฎระเบียบ หรือกฎเกณฑ์มาตรฐานของมหาวิทยาลัย และการปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความจริงรักภักดีและความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อมหาวิทยาลัย และการส่งเสริมให้บุคลากรใน



องค์กรเกิดความตระหนักที่มุ่งเน้นต่อปัจจัยสำเร็จภายใต้เป้าหมายหรือภารกิจที่ได้ กำหนดไว้ตามลำดับ

5. ด้านการกำหนดยุทธวิธี ควรให้ความสำคัญในเรื่องของยุทธวิธีและรูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เน้นการทำงานเชิงรุก การเป็นผู้นำทางความคิดให้กับสังคม อีกทั้งการสร้างโอกาสทางการตลาด อาทิ การกำหนดเนื้อหาวิชาการ การวิจัย คุณภาพบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการทางการตลาด การมุ่งหาทรัพยากรใหม่ (การเงิน ความรู้) เช่น การร่วมเป็นเครือข่ายกับสถาบันวิชาการ และภาคส่วนต่างๆ กับการพัฒนาสังคม เป็นต้น ตามลำดับ

6. ด้านปัจจัยสำเร็จ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ใหม่ขององค์กร กลักริเริ่มและผลักดันรูปแบบยุทธวิธีจัดการในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมาย ในการพัฒนาสังคมในระยะยาว และในเรื่องของพื้นฐานของยุทธวิธีและการจัดการ ที่ต้องเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสัมพันธ์การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนาภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการศึกษาด้านคุณลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นภาพการปรับตัว การเรียนรู้ขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการยกระดับและปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร กรณีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ แต่ละมหาวิทยาลัย ต้องการยกระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้ ควรนำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการเติมเต็มประเด็นช่องว่างด้านคุณลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่การกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย แผนบริหารจัดการและกลยุทธ์เชิงประจักษ์

1.2 การปรับตัวขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบวัฒนธรรม โดยเฉพาะด้านมิติทางวัฒนธรรมคือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม รองลงมามหาวิทยาลัย ควรมีแนวทาง การสร้างการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัย และเป็นผู้สนับสนุนให้



แต่ละหน่วยงานย่อย (คณะ) ได้เข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการปรับตัวจากปัจจัยระบบแวดล้อมขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาด้านคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมในครั้งนี้อาจเป็นข้อจำกัดในเรื่องวิธีการศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาที่นำระเบียบวิธีเชิงปริมาณมาใช้เพียงอย่างเดียว ในอนาคตควรนำระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้วิธีเชิงคุณภาพเข้ามาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเจาะลึกเป็นรายมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในกำหนดแนวทางการเติมเต็มประเด็นช่องว่างด้านคุณลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับทิศทางการปรับตัวที่พึงประสงค์ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา ดำรงวัฒนะ. (2560). การประเมินศักยภาพความพร้อมรองรับการท่องเที่ยวโดยชุมชนด้านการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ผู้นำชุมชน อำเภอพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารมหาวิทยาลัยนาครทรรศ*, 5(1), 58-69.
- ทิพย์ ชันแก้ว และคณะ. (2560). กระบวนเสริมสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรตามหลักพุทธจิตวิทยาของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2), 190-201.
- พระครูปริยัติรัตนอุต. (2560). พุทธธรรมกับการลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย. *วารสารมจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 2(1), 49-60.
- พระครูวิจิตรสาธิต. (2560). การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา. *วารสารมหาวิทยาลัยนาครทรรศ*, 4(1), 1-15.
- พระครูสุนทรเขมาภินันท์. (2560). พุทธปณิธาน : โครงการปณิธานสู่ความดี. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 2(3), 43-56.
- อารีย์ อัสวณภาพ และคณะ. (2560). ปัจจัยพระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2), 190-201.



- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.,.
- Daulatram B. L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219 – 236.
- Lo, T. Y. (2002). Quality culture: a product of motivation within organization. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 272-276.
- Mayo, E. (1963). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking Press.
- McGill, M. E. (1977). *Organization development for operating managers*. New York: AMACOM.
- OECD. (2008). *21st Century Learning: Research, Innovation and Policy Directions from recent OECD analyses*. OECD: Paris.
- Pellegrino, J.W., & Hilton, M. (Eds.). (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. เรียกใช้เมื่อ 1 February 2019 จาก Washington, DC: National Academies Press: <https://www.nap.edu/catalog/13398/education-for-life-and-work-developing-transferable-knowledge-and-skills>
- Randy, G. P. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 251-255.
- Trilling, B. and Fadel, C. (2009). *21st Century Skills Learning for Life in Our times*. CA: Jossey-Bass, 2009. Print.
- UNEP. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. เรียกใช้เมื่อ 1 February 2019 จาก http://web.unep.org/greeneconomy/sites/unep.org/greeneconomy/files/field/image/green_economyreport_final_dec2011.pdf



Wiley C., (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263.

World Trade Organization. (2011). *Harnessing trade for sustainable development and a green economy*. เรียกใช้เมื่อ 1 February 2019 จาก https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/brochure_rio_20_e.pdf