

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียน เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
7. ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

David C. McClelland (1973) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “ความสามารถ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำ “ความสามารถ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรซึ่งศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยา ของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่งานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้แก่ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติ

น้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดบทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (เพียงจิตบุญโต, 2547, น. 11)

ในบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” McClelland แสดงความคิดเห็นต่อด้านการทดสอบความถนัดการทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้เขาจึงหาทางวิจัย เพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่า สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติเพศหรือฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกันดังจะเห็นได้ว่า McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวช่วยในการแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกและปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งผลการทดสอบแสดงว่าความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) ทั้งนี้ยังพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (David C. McClelland, 1975, p. 12)

แนวทางการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มิมีผลงานในระดับปานกลางแต่่ววิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไปและไม่สะดวกในทางปฏิบัติเขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ David C. McClelland (1975, p. 12)

เทคนิค BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่าอะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ ใครที่เกี่ยวข้องบ้างเขาคิดอย่างไรรู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์แล้วเขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองเป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จโดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำมาวิเคราะห์เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลางจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูดแล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 McClelland และเพื่อนได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางได้แก่ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรมความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่นและความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อิฐน้ำ ได้แก่แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (David C. McClelland, 1975, p. 12)

สรุปความเป็นมาของสมรรถนะ มีแนวคิดเริ่มแรกเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “สมรรถนะ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำ “สมรรถนะ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันและมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะดังนี้

จินดา อัทธู (2545, น. 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลสามารถทำได้มากกว่าการเกี่ยวกับสิ่งที่เขารู้ และได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะเป็นการรวบรวมความสามารถในการเปลี่ยนทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ภายในขอบเขตของวิชาชีพ ซึ่งเป็นการรวบรวมการจัดระบบงานและการวางแผนงานเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการจัดกิจกรรมที่ไม่ได้ทำเป็นประจำ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของการมีประสิทธิภาพของบุคคล ซึ่งเป็นที่ต้องการของสถานปฏิบัติงานในการจัดการกับผู้ร่วมงาน ผู้จัดการ และลูกค้า

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, น. 11-28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับคำว่า สมรรถภาพและตรงกับคำศัพท์ในภาษาอังกฤษ 2 คำ คือ Competence กับ Capacity

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, น. 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วีรยุทธ วัชรานนท์ (2547, น. 94) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง เจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อพัฒนาทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547, น. 61) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไรเป็นต้น

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, น. 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สุพานิสถยภูวนิช (2549, น. 53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมทั้งพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามที่ปรารถนา

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549, น. 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษาจะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะ จะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, น. 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)
2. กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, น. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ สมรรถนะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สุนิดา พิณีการ (2550, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551, น. 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ชูชัย สมितिไกร (2552, น. 27-28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

Good (1973, p. 58) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาหลักการและเทคนิควิธีการของสาขาวิชานั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Kirschner, Vilsterm, Hummel and Wigman (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้และทักษะที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบท หรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งซึ่งในการที่จะกระทำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้นต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้นสมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชันของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) นั่นคือ $C = f(K, Sk, S)$

Boyatzis (1982, p. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลได้แก่แรงจูงใจอุปนิสัยทักษะจินตภาพส่วนบุคคลหรือบทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Hooghiemstra (1992, pp. 27 - 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะของคนที่อยู่ในตัว และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพของงานหรือผลงานที่มีคุณค่าสูง โดยสมรรถนะนั้น หมายถึงแรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Trait) แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม (Cognitive and Behavioral Skill) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่สามารถวัดหรือนับได้ และสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีความมีประสิทธิภาพ

Hurphy (1993, p. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่าสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติหรือทักษะส่วนบุคคลซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

Jcacho (1993, p. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ซึ่งจะต้องมีความรู้ ทักษะพฤติกรรม และลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง และอีกแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงในตำแหน่งเฉพาะซึ่งอธิบายได้โดยที่บุคคลนั้น ๆ มีการบูรณาการ ความรู้ ทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมในการผลิตบริการให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้รับการคาดหวัง

Cowie (1993, p. 65) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ อำนาจหน้าที่ ทักษะ ความรู้ และให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะที่เป็นนามว่า การมีความสามารถและอำนาจตามกฎหมาย

Percival and Lawson 1994, p. 25 (อ้างถึงใน จินดา อัดชู, 2545, น. 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติการประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อและเจตคติที่สะท้อนและวางรากฐานการปฏิบัติงาน

Spencer and Spencer (1993, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่แรงจูงใจอุปนิสัยอัตมโนทัศน์ความรู้และทักษะซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Robinson and Barberis-Ram (1995, p. 63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถที่จะประยุกต์นำเอาประสบการณ์ต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยังยากเหล่านี้ได้ด้วยการตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จไว้ล่วงหน้าได้ และเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา

Parry (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klemp, 1999 (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

Shermon (2000) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสองประการข้างต้น แซ มอง ยึดถือ สมรรถนะในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะสมรรถนะใน

ความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์

Mirabile (อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547, น. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

Whiddett. S. And Hollyforde. S (อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547, น. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร

Scott Parry (อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547, น. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นกลุ่มของ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานและปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สรุป สมรรถนะหมายถึงทักษะความรู้ บทบาททางสังคมภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้นที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะหลักเหมือนกันหรือเรียกได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ผู้ดำรงตำแหน่งแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในหน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นซึ่งภาระงานของแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่แตกต่างกันโดยสมรรถนะหลัก

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546, น. 26 - 28) ได้แบ่งองค์ประกอบย่อย ๆ ของสมรรถนะ โดยสามารถแบ่งออกได้ 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : แรงขับเคลื่อนภายใน (Motive) หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทซึ่งพลังภายในนี้อาจจะมีเหตุปัจจัยหรือเกิดแรงบันดาลใจแตกต่างกัน เช่น บางคนมีแรงจูงใจในการต่อสู้ชีวิตเพราะลูกบางคนมีแรงจูงใจในชีวิตเพราะต้องการการยอมรับจากคนอื่นบางคนมีแรงจูงใจมาจากการที่ต้องการเอาชนะค่าสพประมาทของผู้อื่น ฯลฯ พลังภายในนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะเพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงาน ที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่บ่งชี้ว่าคนสามารถทำงานดีได้อย่างต่อเนื่อง หรือไม่องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนนี้คนแต่ละคนมีไม่เท่ากันแต่เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้แรงจูงใจบางเรื่องบางคนอาจจะสร้างได้เพียงชั่วครั้งชั่วคราว เช่น ในช่วงที่เดือดร้อนเรื่องเงินปัจจัยจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะมีอิทธิพลสูงแต่

เมื่อความจำเป็นเรื่องเงินถูกเติมเต็มเรียบร้อยแล้วปัจจัยจิตใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะลดน้อยลง ในขณะที่แรงจูงใจบางเรื่องของคนอาจจะสร้างแล้วอยู่นานเช่นสร้างให้คนมีจิตสำนึกในเรื่องต่าง ๆ ถ้าสร้างให้เขาเกิดความอยาก (แรงจูงใจ) เหล่านี้ได้ความอยากนี้ก็จะไปปล้ำกับเคลื่อนเขาไปตลอดเช่นคนบางคนทำงานเพื่อสังคมโดยไม่คิดถึงผลตอบแทนใด ๆ แรงจูงใจแบบนี้มักจะอยู่กับคนๆนั้นได้นานหรือตลอดไป

ส่วนที่ 2 : อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนตัว) ซึ่งลักษณะนิสัยใจคอก็จะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานานเป็นสิ่งที่ค่อยๆสะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคน ๆ นั้นไปโดยอัตโนมัติเช่นมีนิสัยโมโหหรือมีนิสัยคดโกงมีนิสัยใจอ่อนชอบช่วยเหลือคนอื่น ฯลฯ องค์ประกอบในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารคนเพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมากหรืออาจจะพูดได้ว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพราะกว่าคนแต่ละคนจะมีนิสัยเหมือนที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันนั้นต้องใช้เวลาสั่งสมมานาน ดังนั้นการที่จะมาเปลี่ยนเพียงชั่วข้ามคืนข้ามวันนั้น คงจะทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลยจะทำได้ดีก็เพียงการป้องกันไม่ให้คนได้มีโอกาสทำเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น ดังนั้นจึงป้องกันไม่ให้คนที่มีอุปนิสัยไม่ดีเข้ามาทำงานในหน่วยงานหรือจงป้องกันไม่ให้คนที่นิสัยไม่ดีมีโอกาสแสดงนิสัยที่ไม่ดีออกมาในการทำงานอาจจะต้องมีระบบที่ควบคุมหรือป้องกันไม่ให้คนเหล่านี้แสดงออกถึงนิสัยไม่ดี

ส่วนที่ 3 : การรับรู้ตัวเอง (Self-image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเองเพราะองค์ประกอบข้อนี้ จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะแสดงออกอย่างไรเช่นบางคนชอบคิดว่าตัวเองไม่เก่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเองมักจะยกย่องคนอื่น และถูกตัวเององค์ประกอบในข้อนี้ ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะอยู่กับคนมานานแต่ก็พอที่จะปรับเปลี่ยนได้เช่น คนที่มีทัศนคติต่อพ่อแม่ไม่ดีอาจจะเปลี่ยนความคิดได้เมื่อตัวเองเป็นพ่อแม่คนที่ถูกตัวเองอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้ เมื่อได้ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งคนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกันเป็นครั้งแรกเพียงเพราะรูปลักษณ์ภายนอกอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้รู้จักคนๆนั้นและมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

ส่วนที่ 4 : ความรู้ (Knowledge) หมายถึง หลักการข้อมูลข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้เช่นความรู้ในงานความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบฯลฯ ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเองฝึกอบรมการศึกษาหรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น ดังนั้นองค์ประกอบในส่วนนี้จึงไม่จริงยั่งยืนเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความรู้บางอย่างอาจจะเก่าหรือไม่ทันสมัย ความรู้บางอย่างอาจจะอยู่ได้นาน

ส่วนที่ 5 : ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้านและทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2547, น. 79-80) เสนอว่าสมรรถนะหรือความสามารถมีองค์ประกอบ 5 อย่างได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นองค์ประกอบที่เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษความรู้ด้านวิชาชีพ
2. ทักษะ (Skills) คือความสามารถหรือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี เช่น ทักษะในการทำงานเป็นทีมทักษะในการให้บริการที่ดี
3. ทักษะค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน (Self Concept) หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น การเป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้
5. แรงจูงใจภายใน (Motives) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, น. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการที่ต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทนชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะบริการที่ดีเพราะหน้าที่

หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

David C. McClelland (1975, p. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้McClelland ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญเช่นทักษะของหมอพินในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลเช่นความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. ทศนคติค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเป็นตนเองเป็น (Self-Concept) เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นเช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขาเช่นบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

Tucker and Cofsky (1994, pp. 37-43) จาก โมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งแมคเคลล์แลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง ความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตาากรุณ ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่ดีมีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

สรุป สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย แรงขับเคลื่อนไหวภายใน (Motive) อุปนิสัย (Trait) การรับรู้ตัวเอง (Self-Image) ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) มีองค์ประกอบด้วยดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทางและการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลาหรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน

2. คุณลักษณะ (Trait) คุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและคุมความเครียด

3. แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริงหรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละคน อาจจะเป็นด้านเทคนิค (Technical) หรือมนุษย์สัมพันธ์

5. ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม (Cognitive and Behavioral Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะอาจแบ่งได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, น. 1-10) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทยได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการ ที่ดีการตั้งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพจริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลงการวางกลยุทธ์ภาครัฐการควบคุมตนเองและการให้อำนาจผู้อื่น

ศุภชัย ขาวประภาส (2546, น. 47) ยังได้จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร อาทิ ศาสดาคุณธรรม อาจมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม องค์กรของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็วมหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การศึกษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปทีบุคคลกร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้น ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชีและมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะ ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 10) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรมและจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

Spencer and Spencer (1993, pp. 75-91) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential Competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม
2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average Performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว
3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

สรุป ประเภทของสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ สมรรถนะด้านการบริหารหรือประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะด้านกลยุทธ์

2.1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, น. 11-16) สมรรถนะมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลักนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิดพฤติกรรมความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรม โดยรวมขององค์กรไว้ล่วงหน้าไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทันพุดง่าย ๆ ก็คือโดนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีความสำคัญในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Cap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีความสำคัญในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาหนึ่งคนและสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้น ทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอดข้อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขา โดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีความสำคัญในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใด ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีความสำคัญในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

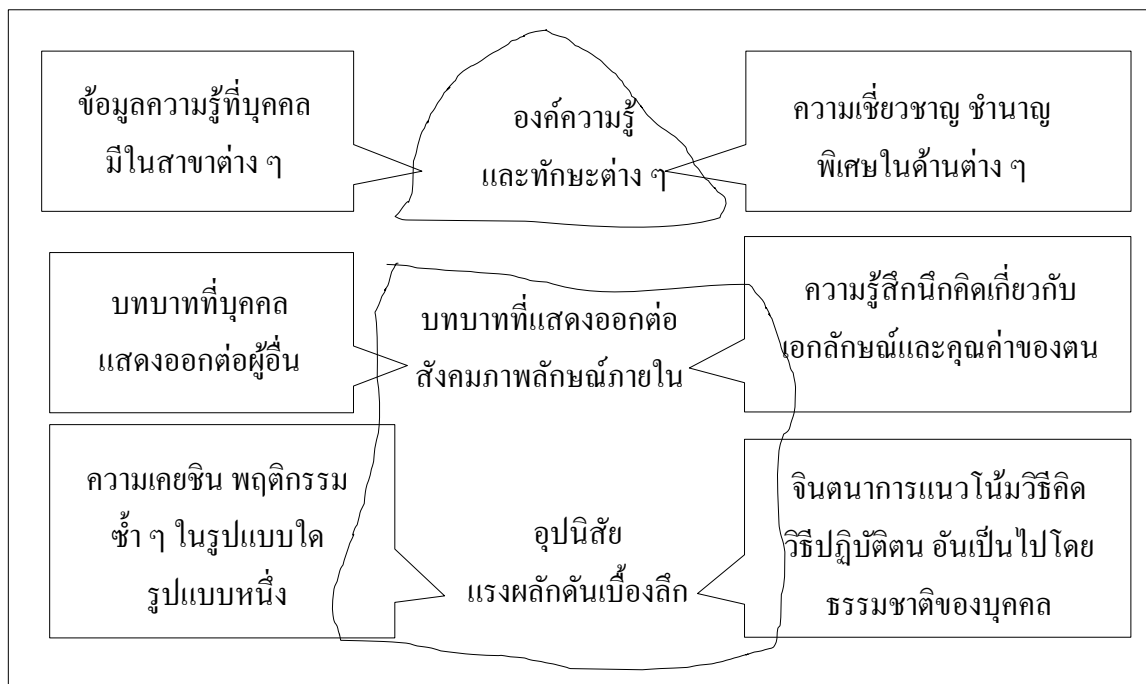
3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุป ความสำคัญของสมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านต่าง ๆ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2.1.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ

Boyarsis (1992) ได้เขียนหนังสือ “The Competency Manager : A Model of Effective Performance” ขึ้นในปี 1992 โดยใช้คำว่า “Competency” เป็นคนแรก ต่อมา (Pralalade and Harmor) ได้คิดค้น “สมรรถนะหลัก” (Core Competency) ขึ้นโดยเชื่อมโยงสมรรถนะเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประโยชน์และสร้างรายได้เปรียบในปี 1973 McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing of Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

McClelland อธิบายว่าคุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายได้แก่

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีเช่นทักษะการอ่านทักษะการฟังทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้านเช่นมีความรู้ด้านบัญชีมีความรู้ด้านการตลาดการเมือง เป็นต้น ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคมเช่นชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไรเช่นเป็นผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น

5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่นเป็นนักกีฬาที่ดีเป็นคนใจเย็นเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานเช่นเป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จการกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลาส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับชาวปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นคนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

สรุป สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ จะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การค่านิยมเหล่านี้ จะแสดงให้เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไรทำอย่างไร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความเชื่อขององค์การซึ่งองค์การคาดหวังและสนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วม เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ

พร ภิเศก (2546) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ คือกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการ

ปฏิบัติได้ได้รับการพิจารณาว่า ขอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมาอีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็นหรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง

อภิญา วงษ์กุหลาบ (2548) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมความเชื่อความเข้าใจพฤติกรรมและปทัสถานของสมาชิกภายในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์การมีความแตกต่างไปจากองค์การอื่น

Schein (1991) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการจัดการปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยพฤติกรรมการทำงานนั้นเป็นแบบแผน ค่านิยม ที่จะถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่เพื่อเป็นวิถีทางปฏิบัติต่อไป

Daft (1992) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจวิถีทางปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในองค์การ

Cummings and Worley (2001) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ รูปแบบของพฤติกรรม ค่านิยม บรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

Bosley (2005) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังขององค์การ

สรุปวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยมความเชื่อความเข้าใจความคิดในรูปแบบพฤติกรรมปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาารวมทั้งมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวปฏิบัติสืบทอดไป

2.2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

กรองแก้ว อยู่สุข (2533) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวก (Excellent Organization) ในการให้ประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การกล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิก ในองค์การภายใต้บรรยากาศการทำงานแบบระบบเปิด สนับสนุนและประสานงานซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ การยอมรับซึ่งความคิดและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนองค์การให้มีสภาพสอดคล้องเหมาะสมได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และ

รวมถึงผลผลิตที่มีคุณภาพในที่สุด ส่วน วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรับ เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้บุคคลเกิดการยอมรับต่อกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นถ้าไม่ปฏิบัติงานเหมือนคนอื่น ๆ ในองค์การ เห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของไทยโดยทั่วไป ในส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรุกนั้น จะมีค่านิยมที่พึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีโอกาสได้มาซึ่งอำนาจและเกียรติยศ บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมเชื่อมั่นตนเองมากเกินไปใฝ่หาแต่อำนาจให้ตนเอง

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีผู้ริเริ่มมุ่งการทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายของการทำงานที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน มีความคิดเห็นร่วมกัน และให้คำวิจารณ์ปรับปรุง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรับนั้น ไม่เกิดผลดีต่อองค์การในระยะยาว องค์การไม่มีการพัฒนา บุคลากรยึดกับระเบียบแบบแผน ยึดบุคคลเป็นหลัก ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง รอคอยสั่งการหรืออิงกลุ่ม ไม่เป็นตัวของตัวเอง และสุดท้ายวัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรุก จะทำให้เกิดการแข่งขันกันเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความเครียดและมุ่งเน้นความสำเร็จโดยปราศจากการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แข่งขันแย่งชิงอำนาจ

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) เสนอแนวคิดการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมองค์การเนื่องด้วยเห็นว่าพฤติกรรมองค์การเป็นการแสดงออกและเป็นค่านิยมความเชื่อร่วมกันของพนักงานภายในองค์การเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วย 3 มิติคือ

1. มิติงาน (Task Dimension) เป็นค่านิยมความคิดความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์การเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับภารกิจโดยทุกคนที่อยู่ในองค์การต้องใช้ความพยายามที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. มิติกลุ่ม (Interpersonal Dimension) เป็นค่านิยมความคิดความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์การเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อการประสานงานการร่วมมือกันทำงานซึ่งการจะประสบความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันได้นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการกลุ่มความสัมพันธ์ทางสังคมภายในกลุ่มตลอดจนการให้รางวัลตามความต้องการของกลุ่มเพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ

3. มิติคน (Individual Dimension) เป็นค่านิยมความคิดความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์การเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อคนซึ่งเป็นผู้ทำงานให้กับองค์กร

โดยเชื่อว่าหากบุคคลมีอิสระในการทำงานและได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานที่ดีพอบุคคลจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Cameron and Quinn, 1999 (Cited in Cummings and Worley, 2001, Sampson, 2005)

ได้เสนอตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดค่านิยมและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ 1) ความต้องการเน้นปัจจัยภายในองค์กรกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือเน้นปัจจัยภายนอกองค์กรกับการแข่งขัน 2) ความต้องการความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในองค์กร หรือความมั่นคงและการควบคุมในองค์กร ซึ่งมิติทั้งสองจะผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เป็นตัวแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เป็นค่านิยมที่มีลักษณะแบบสั่งการและควบคุม มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กร เช่น กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นด้านวิธีการ ซึ่งวัฒนธรรมลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อสร้างเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มั่นคงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เช่น สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) เป็นค่านิยมที่มีลักษณะของการควบคุม มีรูปแบบที่เน้นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคงเช่นกัน แต่วัฒนธรรมนี้จะเน้นสภาวะภายนอกองค์กรมากกว่าภายใน มุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและลดการควบคุม มุ่งเน้นที่ปัจจัยภายใน โดยให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน มุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การมีส่วนร่วม รวมทั้งความสมานฉันท์

4. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญที่ปัจจัยภายนอก เน้นความยืดหยุ่น ให้คุณค่าต่อนวัตกรรมและความเป็นอิสระของบุคคลไม่ยึดติดกับกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดพฤติกรรม กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลในการที่จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ได้

Cooke and Lafferty, 1989 (Cited in Bosley, 2005) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการความสัมพันธ์ส่งเสริมให้สมาชิกมี

ส่วนร่วมในการทำงานเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีและการสนับสนุนซึ่งกันและกันแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) มุ่งเน้นให้สมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้พร้อมทั้งมีการวางแผนและเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

1.2 มิติมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self-Actualizing) เน้นให้สมาชิกให้ทำงานอย่างมีความสุขมีการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่หลากหลาย

1.3 มิติมุ่งบุคลากรและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) มุ่งเน้นให้สมาชิกช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

1.4 มิติมุ่งสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง (Affinitive) มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความเป็นมิตรใส่ใจและพึงพอใจต่อกลุ่มงานของตน

2. วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรับ (Passive-Defensive Organizational Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบเน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร สมาชิกในองค์การต้องการการยอมรับและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวความขัดแย้ง สมาชิกรู้สึกว่าคุณควบคุมการทำงานถูกคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบจึงมุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติมุ่งการยอมรับ (Approval) เน้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกต้องเห็นด้วยและยอมรับทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎระเบียบ (Conventional) สมาชิกถูกคาดหวังว่าต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การเป็นการแสดงถึงการรักษาระบบแผนการปฏิบัติงานลักษณะอนุรักษ์นิยม

2.3 มิติการพึ่งพา (Dependent) สมาชิกถูกคาดหวังว่าจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของหัวหน้ารวมทั้งเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องจึงไม่เกิดการมีส่วนร่วม

2.4 มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นมิติที่องค์การคาดหวังให้สมาชิกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หลีกเลี่ยงการกระทำที่นำมาซึ่งความผิดพลาดและการถูกตำหนิจากการทำงาน

3. วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรุก (Aggressive-Defensive Organizational Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานมาเกินไป มุ่งเน้นความต้องการด้านอำนาจ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในงานจึงเกิดลักษณะของการแข่งขันแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

3.1 มิติมุ่งการคัดค้าน (Oppositional) เน้นการเผชิญหน้าการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคคลอื่นต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่น

3.2 มิติมุ่งอำนาจ (Power) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งสมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติเพื่อให้มีอำนาจและควบคุมสมาชิกที่อยู่ระดับต่ำกว่าให้ปฏิบัติตามคำสั่ง

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) สมาชิกปฏิบัติงานโดยพื้นฐานของการแพ้-ชนะมุ่งหวังเพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) เน้นความสมบูรณ์แบบถูกต้องในงานหลีกเลี่ยงความผิดพลาดใส่ใจในรายละเอียดของงานและใช้เวลามากในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of Assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้จักกันภายในและมีลักษณะเฉพาะอัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การป้องกัน-เชิงรับและวัฒนธรรมองค์การป้องกัน-เชิงรุก

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.3.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “ขวัญกำลังใจ” ไว้หลายคน ดังนี้

สุพิชญาริระกุล (2524, น. 96) ได้สรุปความหมายว่าขวัญกำลังใจหมายถึงเป็นสภาวะที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามจะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจทำงานรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่องานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยทำให้คนทำงานมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีเกิดขึ้นและสามารถสังเกตเห็นได้จากการปฏิบัติตนในการทำงานสะท้อนให้เห็นความสามารถได้

ภิญโญ สาธร (2526, น. 25) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง เป็นน้ำใจที่อยากทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเอียด

เสียมิได้ ผู้บริหารเหมือนแม่ทัพเวลาออกรบขวัญกำลังใจของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจและขวัญกำลังใจที่ดีจึงจะออกรบได้

เสนาะดิเยาว์ (2539, น. 296) ได้สรุปความหมายว่าขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ความกระตือรือร้นความมุ่งมั่นหวังความตั้งใจขวัญกำลังใจ จึงเป็นสภาวะอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้น จากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคนแต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับสภาวะทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงาน ที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายในการทำงานของคนและมีผลกระทบต่องานขององค์การกล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญกำลังใจเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน ซึ่งแสดงออกทางอารมณ์อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานผลของขวัญกำลังใจมีต่อความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อุดม สารรัตน์ (2540, น. 20) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง เป็นเรื่องของสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกลัว ความเชื่อมั่นขวัญกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 161) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของขวัญกำลังใจ แบ่งพิจารณาได้ 2 ประการ คือขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ ขวัญทั้งสองพวกนี้แยกกันไม่ออกหากที่ใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะสูง ที่นั่นขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่หากที่ใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ที่นั่นขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลก็ต่ำด้วย

วิจิต เขียมเวหา (2531, น. 15) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะรวมกิจกรรมเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความพึงพอใจและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตราขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเสมอ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, น. 138) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกมาในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความเชื่อมั่น โดยเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, น. 124, 168) ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญกำลังใจ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ขวัญ” ซึ่งหมายถึงความดีและกำลังใจหมายถึงสภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญเหตุการณ์ทุกอย่าง

ธีรภัทร กินบุญ (2442, น. 14) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นสิ่งที่ไม่มีความผิด แต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา แสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญกำลังใจดี หรือมีขวัญกำลังใจมาก หรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดี หรือมีขวัญกำลังใจน้อย หรือมีขวัญกำลังใจต่ำ ซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญ หรือขวัญหนี ขวัญหาย กล่าวคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่ได้ออกจากร่างไปนั่นเอง

วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 224) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่ม ที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด

ศจือนันต์ นพคุณ (2542, น. 64) ได้สรุปความหมายว่าขวัญกำลังใจหมายถึงสภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้นมีความตั้งใจมีความพึงพอใจมีความสุขสนุกกับการทำงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการ

Flippo (1971, p. 364) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึงเป็นสภาวะทางจิตหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญกำลังใจดีจะเห็นได้จากความกระตือรือร้นของบุคคลการปฏิบัติ ตามระเบียบคำสั่งขององค์กรอย่างเต็มใจ ยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Yoder (1982, p. 232) ได้สรุปความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงออกให้

ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้น ๆ ข้อพิจารณาที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในลักษณะ ทำให้แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ พวกพ้อง ขวัญกำลังใจทำหน้าที่ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อ ผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จ ลักษณะต่าง ๆ ขวัญกำลังใจอยู่ที่จิตใจ ทศนคติ และอารมณ์ของบุคคลแต่ละคน และปฏิภิกิริยาของ กลุ่มขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนโดยตรงถึงคนงานและฝ่ายบริหารและโดยทางอ้อมถึงลูกค้าและ ชุมชน ขวัญกำลังใจกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน และความร่วมมือ

สรุปขวัญกำลังใจหมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีต่องานที่ทำอยู่โดยรับอิทธิพลจาก สภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้นความคิด สร้างสรรค์ความหวังความตั้งใจในการทำงาน และมีผลกระทบต่อองค์กรเป็นต้นขวัญกำลังใจจึง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในองค์กรถ้าองค์กรใดตอบสนองให้คนทำงานมีขวัญกำลังใจมากจะ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความสามัคคีมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมีความกระตือรือร้น ในการทำงานการบริการงานจะมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 242) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมี 2 ประการคือขวัญ กำลังใจของแต่ละคนและขวัญกำลังใจของหมู่คณะองค์กรใดมีขวัญกำลังใจของหมู่คณะสูงขวัญ กำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่ แต่ละคนในองค์กรนั้นย่อมสูงด้วยแต่ถ้าองค์กรใดมีขวัญกำลังใจของ หมู่คณะต่ำที่นั้นขวัญกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมต่ำลงด้วยถือได้ว่าขวัญกำลังใจของ บุคคลในองค์กรจะช่วยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 161-162) ขวัญกำลังใจมีความสำคัญขวัญที่ดีจะช่วยเพิ่มพลัง การทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาคือ ผลผลิตที่ได้จะสูงขึ้นด้วยการส่งเสริมขวัญกำลังใจจึงเป็นหน้าที่ ของงานบริหารงานบุคคล โดยที่ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญด้วยความสำคัญของขวัญ กำลังใจจำแนกได้คือ ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ขวัญ กำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรเกิดแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ ระเบียบข้อบังคับขององค์กร ให้เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือเจ้าหน้าที่ อยู่ในระเบียบวินัยขวัญกำลังใจจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมขวัญ กำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์กรขวัญกำลังใจจะจงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิด สร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 7 ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจและ ทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

สุบิน ฉัตรคอน (2532, น. 30) ขวัญกำลังใจเป็นหลักในการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์กรซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมแสดงออกด้านต่าง ๆ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความรู้สึกรับผิดชอบหน้าที่ความรู้สึกประสบความสำเร็จความรู้สึกมั่นคงในการทำงานความรู้สึกพอใจในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, น. 242) ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันทำงานด้วยความพึงพอใจโดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและพยายามรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีมาระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิกโดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สิ่งเหล่านี้ สามารถสร้างให้มีขึ้นได้โดยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นซึ่งขวัญกำลังใจที่ดีเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานเนื่องจากขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มกำลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาคือผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้น

ชะลอศักดิ์ อาษา (2534, น. 12) ขวัญกำลังใจนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและขวัญกำลังใจที่ดี ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้เกิดความร่วมใจในการทำงานสร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์กรเสริมสร้างวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผนทำให้องค์กรแข็งแกร่งผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการ ต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร

เทียบ ทานกระโทก (2535, น. 23) ขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในหน่วยงานซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจที่ดี ให้แก่ผู้ร่วมงานทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, น. 138) ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงครามความวุ่นวาย ท้อแท้และเสียกำลังใจเนื่องจากการวุ่นวาย ห่างไกลบ้านการขาดเสบียงและการล้มตายจากไปหน่วยบริการหรือหน่วยเสนานิการจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญกำลังใจให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็งมีความสามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู

วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กรเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังร่วมขององค์กรในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรรวมทั้งความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

สมาใจ ลักษณะ (2542, น. 221) ขวัญกำลังใจมีความสำคัญจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างผลิตผลในการทำงาน เช่น ไม่ขาดงานไม่มาสายทำงานเต็มความสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อหมู่คณะ ต่อดังต่อไปนี้คือองค์ประกอบและต้องงานเพิ่มพลังยึดเหนี่ยวของกลุ่มเกิดความ เป็นเอกภาพเกิดพลังกลุ่มลดปัญหาอุปสรรคความขัดแย้งและความสูญเปล่าในการทำงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2547, น. 50) การบริหารงานจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้และการทำงานผู้บริหารจะต้อง คำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือเป้าหมายของงานอันได้แก่ความก้าวหน้าความสำเร็จของ งานและเป้าหมายของคน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพในระบบ ราชการอำนาจการตัดสินใจของหน่วยงานหรือองค์กรจะเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารหัวหน้า หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ส่วนรูปแบบหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารย่อมเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้รูปแบบใด หรืออาจจะใช้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบองค์คณะบุคคลการ บริหารแบบกลุ่มคุณภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมและอื่น ๆ แต่ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกรูปแบบ หรือวิธีการใด ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ก็คือความพึงพอใจและการมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

สรุป ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงและตระหนักเพราะบุคคล เมื่อได้รับการสนองตอบในสิ่งที่ต้องการ ขึ้นพื้นฐานทำให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตนถ้าองค์กรใด ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงจะ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานบุคคลจะทุ่มเทให้กับงานที่ทำ ผลิตผลเพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2.3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519, น. 80-82) แบบของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ประเภทที่ 1 คือผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องแบบตามบุญตามกรรม เป็นแบบ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจที่ต่ำที่สุดผู้บังคับบัญชาไม่เอาเรื่องเอาราวในงาน ไม่สนใจงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจต่องานที่ตนทำไม่มีความมั่นใจในตัวเองรวมทั้งไม่มีความ มั่นใจในตัวของผู้บังคับบัญชาเหมือนกันเพราะผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงความสามารถไม่เคยชื่นชม ในผลงานไม่เคยสนใจว่าลูกน้องจะทำอยู่บ้างทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ

ประเภทที่ 2 ผู้บังคับบัญชาปกครองแบบอัตตาริปไตยแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ไม่ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้องเลย และก็คิดว่าตัวเองรู้ดีกว่าคนอื่น ๆ เพราะทำงานมานานแล้ว ไม่เช่นนั้นก็คงไม่ได้เป็นนายของเขาและไม่ยอมเชื่อคำแนะนำของใคร ขณะเดียวกันก็ไม่เปิดโอกาสให้ใครแนะนำเหมือนกันผู้บังคับบัญชาแบบนี้จะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดต่ำมาก

ประเภทที่ 3 แบบอัตตาริปไตยอย่างกรุณา เป็นแบบที่เหมือนกับการปกครองแบบพ่อกับลูก คือ ถืออำนาจเหมือนกันแต่ยังมีความเมตตากรุณาเอาใจใส่ แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องรู้ว่ามีความสนใจในงาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไรจะรู้ว่าเขาทำได้ดีขนาดไหน แต่การติชมหรือประเมินผลงานก็มักจะเป็นความคิดเห็นส่วนตัวเป็นส่วนมาก

ประเภทสุดท้ายผู้บังคับบัญชาปกครองแบบประชาธิปไตย คือ ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสลูกน้องแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสลูกน้องได้มาพบและก็จะบอกให้ลูกน้องมาปรึกษาหารือกันว่าวัตถุประสงค์ของการทำงานในกองนี้หรือในกรมนี้ เป็นอย่างไรเราตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้สูงสักขนาดไหน ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับลูกน้องแบบนี้ดีมาก แต่ผู้บังคับบัญชาต้องมีเทคนิค ซึ่งจะพยายามจูงใจให้เขาทำงานอย่างเต็มที่หน่วยงานที่มีผู้บังคับบัญชาแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสูง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 320-321) ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประการ

1. สิ่งจูงใจเป็นเงินได้แก่สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่ายและมีประสิทธิภาพโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นค่าจ้างเงินเดือนบำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ความเท่าเทียมกันเป็นต้นจะบันดาลให้ได้ในเวลาอันเร็ว และดำรงตลอดไปหากแต่จะต้องมีการพัฒนา โดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่าง ๆ วางนโยบายและศึกษาในปัจจัยที่มีอิทธิพลด้วย ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และเข้าอกเข้าใจซึ่งกัน และกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้อง จะมีขวัญกำลังใจดีแต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญกำลังใจของลูกน้องจะตกต่ำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชา ได้ข้อเท็จจริงว่าคนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการวางตัวแบบแอบมองของผู้บังคับบัญชา และการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีกว่าการวางตัวแบบนี้ก่อให้เกิดอิทธิพล

อันเลวร้ายในการคุกคามขวัญกำลังใจของคนงานอีกด้วยเพราะการวางตัวเช่นนี้ ทำให้ลูกน้องไม่
เป็นตัวของตัวเองมีความรู้สึกคล้ายกับว่า ผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดอยู่ร่ำไปทุกคราวที่ผู้บังคับบัญชา
มาป้วนเปี้ยนทำให้ขวัญกำลังใจไม่อยู่กับร่องกับรอย

2.2 การมอบหมายงานการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น
หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัดไม่
เหมาะสมกับบุคลิกหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่
พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วยแต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจถูกกับความ
ถนัดถูกกับนิสัยใจคอเขาจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญกำลังใจก็เกิดขึ้นตามมา

2.3 การจัดสภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกาย และจิตใจของบุคคลเป็นอัน
มากและมีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลัก
อนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อยมีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวนไม่ร้อนอบอ้าวเป็นต้นจะทำ
ให้คนงานเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอาการงุ่นง่านขวัญกำลังใจของเขาก็จะดีแต่ถ้าการ
จัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงามคนงานจะขาดความตั้งใจ
ในการทำงานและเป็นการทำลายขวัญกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

2.4 ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง
การเลื่อนเงินเดือนการโยกย้ายสิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบ ไม่มีกฎเกณฑ์ก็จะมีผลกระทบ
ต่อขวัญกำลังใจมากที่สุด

2.5 โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นตามปกติทุก
หน่วยงาน มักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างคนงาน กับฝ่าย
บริหารหากคนงาน ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับฟังทำให้
คนงานเกิดความคับข้องใจเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วย

2.6 การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ใน
ความดีของเขา โดยให้บำเหน็จความดีอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มาก
ขึ้นตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัย
หรือข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน
และเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นวิถีทางหนึ่ง
ที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

เสนาะ ตีเขาวัว (2532, น. 19) ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
จำแนกได้ 3 ประการคือปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การปัจจัยด้าน
บริการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจและอุปนิสัยที่ผู้บริหารแสดงออกในการปฏิบัติงานหรือแสดงออกต่อ

ผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยผลักดันภายนอกเช่นกลุ่มแรงงานสมาคมและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

ขวัญกำลังใจเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ขวัญกำลังใจสูงมีปัจจัยสำคัญ คือ มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำคนส่วนมาก จะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบเขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้น เปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานความพึงพอใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานที่ปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล และสุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

ปรีชา ศรีวาลย์ (2536, น. 100) ส่วนปัจจัยที่จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงาน ความเป็นไปได้ที่จะเติบโตด้านส่วนตัว และความรับผิดชอบ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2541, น. 241) องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ คือ วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร สภาพการทำงาน โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มการบริหารขององค์กร ระบบบริหาร วิธีการในการนิเทศงาน ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การสื่อสารในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของหัวหน้างาน พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และวิธีการบังคับบัญชา การได้มีส่วนร่วมของพนักงาน

วิจิตร อวระกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมาก จากการศึกษาผลการวิจัยเหล่านี้จะพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกต่อปัจจัยต่าง ๆ ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียดเฉพาะของงานและอาชีพ ที่ปฏิบัติผู้วิจัยขอกกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจดี มี 6 ประการคือ ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่ความศรัทธาและ

เชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่สภาพการทำงานความสะดวกสบายและสุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงานแข็งแรง พอที่จะทำหน้าที่ของตนเอง

Morris (1961, p. 93) สิ่งที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์มี 2 ประการ คือ การทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการได้รับและไม่ได้รับแรงจูงใจจากภายนอกและภายใน จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีอยู่ 6 ประการ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กับองค์กรและสังคม

สรุป ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจมีหลายประการ เช่น ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งแต่ละส่วนก็มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและบริหารจัดการให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติให้มากขึ้น

2.3.4 การวัดและประเมินขวัญกำลังใจ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519, น. 90-91) มาตรการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงานการที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์ การลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญกำลังใจของปฏิบัติงาน

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญกำลังใจดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงานการขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กรย่อมจะกระทบกระเทือนต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของงานการขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่าง ๆ จะได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้และหรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากมีบ่อยน่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงาน

5. การกรอบแบบสอบถาม การกรอบแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครึ่งหรือ 6 เดือนครึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจของการทำงาน โดยทั่วไปได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์วิธีที่จะทราบถึงสภาพขวัญกำลังใจอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมาวิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบทอดคำถาม

ธงไชย ดีทองกลาง (2530, น. 56) โดยขวัญกำลังใจเป็นนามธรรมในจิตใจของบุคคลไม่สามารถสัมผัสจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญกำลังใจของบุคคลได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะโดยเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม โดยสังเกตจาก ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก ผลผลิตของงานออกมาดีและสม่ำเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 42) ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดไม่สามารถวัดปริมาณเป็นหน่วยเครื่องชั่งดวงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม ไม่มีขนาดและรูปร่าง เครื่องมือและการตรวจสอบขวัญกำลังใจ คือ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกจากงานหรือการขอยกย้ายงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การกรอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์

สรุปการวัดและประเมินระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถดำเนินการได้ โดยมีนักวิชาการพยายามศึกษาการวัดตัวแปรขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว

2.3.5 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจ

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 163-164) ขวัญกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของงานองค์กรใดประกอบด้วยบุคคลที่มีขวัญกำลังใจดี ย่อมจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดไม่สามารถตอบสนองได้ทุก ๆ ด้านประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรก็ต่ำ เพราะระดับขวัญกำลังใจของบุคลากรต่ำ ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

สภาพขวัญกำลังใจโดยทั่วไปพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงานตามปกติองค์การจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ เช่น ถ้าเป็นบริษัทผลิตรองเท้าก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปีว่าจะผลิตรองเท้าให้

ได้ปีละกี่คู่ถ้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตให้ได้ปีละกี่คันเป็นต้น ถ้าหากการผลิตตรงเท่าที่คิดรถยนต์ก็ดี เกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของบริษัทแล้ว ก็เชื่อได้ว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของคนงานที่เกิดขึ้น ฉะนั้นเมื่อใดถ้าหาก การบริหารงานขององค์การระดับของผลงาน ไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่าเสมอเป็นปกติแล้วฝ่าย บริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจตรวจสอบหาข้อมูลที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นไปที่ขวัญกำลังใจ

2. การขาดงานโดยปกติผู้ที่มีขวัญกำลังใจดี จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และตั้งใจทำงานการขาดงานจะมีย้อยมากในหมู่คนที่มีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้าปรากฏว่าใน หน่วยงานมีคนขาดงานบ่อย ๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้นลักษณะดังกล่าวเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่าขวัญ กำลังใจของคนงานเสื่อมทรามการขาดงานใน ข้อนี้หมายถึงความรวมถึงการลาออกจากงานด้วย

3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์หากปรากฏว่าในหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่าย บริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีการเขียนบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและมีบ่อย ๆ แสดงว่ามี สิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้วและกระทบขวัญกำลังใจฝ่ายบริหารจะต้องหาสาเหตุอันแท้จริง

4. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น เป็นลักษณะหนึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัญหา เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของคนงานเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่หรือหวังจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่งหัวหน้างานที่ดี จะต้องระมัดระวัง ไม่ให้เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรมและ ความเป็นอันเดียวกันของกลุ่มการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ วิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงการทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัยแสดงว่าขวัญกำลังใจของคนงาน เกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ ทำให้เกิดความคับข้องใจ

สรุป ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจ มีตัวบ่งชี้ต่าง ๆ หลายประการที่ ผู้บริหารต้องสังเกต และตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ระดับความสม่าเสมอ ของผลงาน การขาดงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ และการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

2.3.6 ลักษณะของการมีขวัญกำลังใจที่ดีหรือมีขวัญกำลังใจสูง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2541, น. 242) ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานมีขวัญดีคือ มีความ ร่วมมือกันในหมู่คณะความผูกพันร่วมมือกันในบรรดาสมาชิกเพื่อฟันฝ่าอุปสรรคสมาชิกของกลุ่มมี ระดับแรงจูงใจสูงมีความกระตือรือร้นมีความพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) อาการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญกำลังใจดี ได้แก่การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสสร้างไม่บูดบึ้ง

ชมรมเครือข่ายการดำเนินงานราบรื่นเรียบร้อย ไม่ขัดแย้งการทำงานไม่ผิดพลาดความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้การทำงาน ของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงานตั้งใจและสนใจงานสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกัน เสนอแนะช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปการวิพากษ์วิจารณ์คำติชมตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจสมาชิกในหน่วยงาน มีความเสียสละเอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉินเร่งด่วน ขอมรับ การมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษนอกเหนือไป จากงานหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจด้วยความขี้มขี้มแจ่มใส และแม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตามสมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคืออยู่อย่างเดิม

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, น. 69) พฤติกรรมที่แสดงว่าสมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจดีคือ สมาชิกมีความพึงพอใจหรือเพลิดเพลินสนุกกับการทำงานงานดำเนิน ไปอย่างเรียบร้อยถูกต้อง เชื่อถือได้ผลงานได้ ทั้งปริมาณและคุณภาพเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

สรุป การมีขวัญกำลังใจที่ดีหรือมีขวัญกำลังใจสูงนั้น มีตัวบ่งชี้สภาพการณ์ดังกล่าว เช่นกัน เช่น มีความร่วมมือกันในหมู่คณะมีความผูกพันร่วมมือกันในบรรดาสมาชิก เพื่อฟันฝ่าอุปสรรค มีความกระตือรือร้นและมีความพอใจในงาน

2.3.7 ลักษณะของการมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีหรือขวัญกำลังใจต่ำ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519, น. 97-98) องค์กรที่แสดงว่าขวัญกำลังใจไม่ดี คือ มีการลาออกจากงานหรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่น โดยความสมัครใจในอัตราเพิ่มขึ้นมากอย่างผิดปกติมีความเฉื่อยชาหรือความเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ มีการขาดการลามมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมากมีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้องความ เชื่อถือไม่ได้จากการทำงานมากขึ้น ผิดปกติมีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีความเยินยาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็น ได้ว่าการตอบผู้บังคับบัญชาด้วยคำพูดแบบถามคำตอบคำหรือด้วยการไม่มองหน้า ในเวลาที่พูดด้วยหรือในเวลาที่เขาตอบผู้บังคับบัญชามี การเชื่อฟังต่ำไม่อ่อนน้อมไม่สุภาพ มักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอมีการแสดงออก ซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อคนอื่น ไม่พูดจาด้วยหรือติดต่อเรื่องอะไรกับเพื่อร่วมงาน ก็ทำด้วยความรีบร้อนผู้ได้บังคับบัญชาเดินเตรไป เตรงมาด้วยความขี้เกียจหรือลุ่ม ๆ ลด ๆ งานอยู่เสมอแต่งานไม่เสร็จสักทีดูคล้ายกับว่าเขาอยู่ยง ตลอดเวลาที่มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ และมีการแสดงอารมณ์ที่แสดง ถึงความไม่พอใจ เช่น กระแทกกระเทือนสิ่งของเครื่องใช้ปิดประตูอย่างแรงเป็นต้นมีการร้องเรียน หรือมีข้อข้องใจและการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็กน้อย

วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 226) อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญไม่ดีมีดังนี้คือ มีอาการหวาดผวาคืบคลาน คืบคลานตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายแม้มีเหตุการณ์เล็กน้อยก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก มีอาการชบเซาเศร้าสร้อยบุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีนชาบึ้งตึงเฉื่อยชาเงื่องหงอย ในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อที่ทำงานไม่ยอมมาทำงานแต่อยากไปที่อื่นมีการขาดการลาการมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมากการทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอนเชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติในหลายแง่มุมมีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ ขาดความสามัคคีในหน่วยงานมีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิงคาริษยากระทบกระทั่งกัน ในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมยเยินยาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหารือหรือเดินสวนกันไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพูดกันการพูดคุยแบบถามคำตอบคำแสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพไม่เชื่อฟัง แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงานมักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักทีงานเสร็จช้าเดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจังมีการร้องทุกข์ บัทรสนเท่ห้มมากผิดปกติและบุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ ไม่ดีหงุดหงิดวิพากษ์วิจารณ์ ในเรื่อง หยุ่มหยม

สรุป การมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีหรือขวัญกำลังใจต่ำนั้น มีตัวบ่งชี้สภาพการณดังกล่าว เช่นกัน เช่นมีการวิพากษ์วิจารณ์มีข่าวลือ การซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมากมีอาการชบเซาเศร้าสร้อย ไม่รื่นเริงแจ่มใสแสดงอาการมีนชาบึ้งตึงเฉื่อยชาเงื่องหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อที่ทำงานไม่ยอมมาทำงานแต่อยากไปที่อื่นมีการขาดการลาการมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติเป็นต้น เมื่อพบว่าขวัญกำลังใจที่ไม่ดีหรือขวัญต่ำควรรีบแก้ไข เพื่อไม่ให้กระทบต่อการทบทวนการปฏิบัติงานคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ เจตคติต่อการทำงานความสนใจใฝ่รู้ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การบังคับบัญชา

2.3.8 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่หรือองค์การที่แต่ละคน แสดงออกด้วยความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงานขวัญกำลังใจ เป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลใน อันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การและเนทีเดียวหากองค์การใดที่สมาชิกที่มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจกรรมงานขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผลและอาจทำให้เกิดผลเสียกับองค์กรนั้นได้ ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานหรือแสดงออก ให้เห็นถึงความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารทุกระดับที่จำเป็นต้องส่งเสริม

ให้ระดับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจจะกระทำได้หลายวิธีและมีผู้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2519, น. 92-96) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการสำคัญ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน

2. การวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ ที่ดี

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์และยกมาตรฐานการครองชีพของคนกับการงานของคนโดยตรง

4. ความพึงใจในงานที่ทำ ขวัญกำลังใจเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความกิติริเริ่มของตนเองคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำได้โดยคนไม่รักงาน

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่นกลุ่มสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มาก คือ

ประการที่แรก อย่างจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้วก็ไม่ควรควบคุมเสียดนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและทำงานนั้นด้วยตนเองเขาจะกลายเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น

ประการที่สอง เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้

ประการที่สาม หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นฝ่ายเหนือ

ประการที่สี่ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาลงไปทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ

ประการที่ห้า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเลขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาพลอยรวนเร

ประการที่หก ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้บังคับบัญชาหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ

ประการสุดท้าย การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญกำลังใจของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่นการจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526, น. 364-368) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ต่อนโยบายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การเพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้งและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเมื่อเขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ย่อมจะเสียสละทั้งเวลาแรงกายและแรงใจให้แก่งานที่ทำอยู่อย่างมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติ เช่น การให้มีระบบการวัดผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น การจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายถึงเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคน โดยตรง เราเคยได้ยินเสมอ ถึงข่าวคนงาน โรงงานอุตสาหกรรมนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะพอสมกับการครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญกำลังใจเสื่อมลง

4. งานที่ควรมีความถนัดและใจรัก ขวัญกำลังใจเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงาน ที่ทำถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้ตนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยใจไม่รัก เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบให้ใครทำนั้นจึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคมย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยมีความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

6. การให้บำเหน็จรางวัล ตลอดทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง

7. ความมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน และการที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจได้แก่ พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่องานสำเร็จจะได้เกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าการงานนั้นเป็นของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้น อย่ามุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โทเล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยรวนเร และเกิดความไม่มั่นคงในองค์กรขึ้น จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้อย่างดี ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี เช่น การจัดให้มี ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตรฯลฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัย ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน เช่น เครื่องทุนแรงในการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 165-166) วิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจไว้โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นอย่างจริง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติต่าง ๆ เป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง
2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้นเช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายเป็นต้นการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบหากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจมากที่สุด
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่ด้วยเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี บ้างมอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้างปกครองไม่เป็นธรรมบ้างเป็นต้น แต่การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้นต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ก็ชี้แจงทำความเข้าใจมิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่งหรืออันตรายกันไปหมดสิ้น
4. ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน
5. การชมเชยให้รางวัลทุกคนชอบการสรรเสริญแต่ต้องทำด้วยใจจริง และระวังมิให้เหลือการชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดอຍ ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ
6. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้ารู้อนาคตของตัวเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่อย่ากีดกันเป็นอันขาด
7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถทุกคน ที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลงจงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด
8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณาโดยทำตัวให้ผู้บังคับบัญชาเข้าถึงมิใช่วางตัวเป็นผู้มีอำนาจ
9. สนับสนุนส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจจากข้อความดังกล่าว ข้างต้นสรุปได้ว่าการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจจะมี

ส่วนร่วมทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความสบายใจ มีเจตคติที่ดีที่มีความเต็มใจที่จะทำงานอันจะทำให้ทำงาน นั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจึงควรศึกษาและตรวจสอบขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการเสริมสร้างได้อย่างเหมาะสมทั้งด้านสภาพของบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ระวีวรรณ เสวตามร (2532, น. 41-42) วิธีการสร้างขวัญกำลังใจ คือ รู้จักยกย่อง ชมเชย ในการกระทำของเขา มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำ ไม่ทอดทิ้ง คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำกิจกรรมอาจจะด้วยคำพูด กริยา ท่าทาง ฯลฯ การได้รับการยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น การให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน แบ่งปันวัสดุสิ่งของ และให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยดี

พนัส หันนาคินทร์ (2542, น. 89) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นมีหลักสำคัญ 2 ประการคือ

1. การหาทางสร้างความพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน อันมีวิธีการต่าง ๆ คือการสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไปการช่วยให้บุคลากร ได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าในงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคลกร ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานการได้รับความเชื่อถือ จากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคน เช่นเดียวกันความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้น เป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ปัญหาด้านเศรษฐกิจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับความเป็นอยู่ของคนหากปรากฏว่า ถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระหึ่มตระแห่ม อย่างเต็มที่ แล้วเงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่ายก็เป็นเรื่องที่จะต้องดิ้นรนเพื่อรับภาระทางเศรษฐกิจของตนเอง ต่อไปผู้บังคับบัญชาคควร หาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำ ในยามว่างเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัวผู้บังคับบัญชาคควร จะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่ จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร และการจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงานผู้บังคับบัญชาคควรจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

2. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือในความเป็นผู้นำและความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการและในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ

ในเรื่องนี้มีข้อพิจารณา คือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริง การสั่งงาน หรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุดผู้บังคับบัญชาต้อง ไม่ปกครองแบบสร้างกำแพงแยก เพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงานรักษานอกเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องานและผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของหน่วยงานรับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้น และยกยอความคิดให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

สรุป การเสริมสร้างขวัญกำลังใจเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมต่อการทำงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

สรุป ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึงเป็นสภาวะทางจิตหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญกำลังใจดีจะเห็นได้จากความกระตือรือร้นของบุคคลการปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งขององค์กรอย่างเต็มใจ ยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันได้แก่ ทัศนคติในการทำงาน, ความสำเร็จของงาน, เงินเดือนและค่าจ้าง, ความพึงพอใจในงาน, ความสัมพันธ์ในหน่วยงานและการบังคับบัญชา

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กันดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แพรภัทร ยอดแก้ว (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพ

หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตาม ที่มีความจำเป็นต่อแก้ปัญหาต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิดการตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารเพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

Kuhnert, 1994 (Cited in Northouse, 1997) ให้ความเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจต่อการทำงานของผู้ตาม จะพัฒนาผู้ตามให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และผู้นำจะเป็นตัวแทนของความเข้มแข็ง และมีอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม ซึ่งส่งผลต่อผู้ตามให้มีแรงจูงใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

Burn, 1978 (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น

Bass, 1985 (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2548) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้มุ่งความสนใจไปสู่องค์การและสังคม มากกว่าตนเองหรือเห็นแก่ตัว โดยผู้นำจะใช้กลยุทธ์ระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ใจแห่งตน (Self-Actualization) ความผาสุก (Well-Being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น รวมถึงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bennis (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยงมองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งจะสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการได้วิเคราะห์ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่นภาวะผู้นำ จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงาน และผลงานที่บ่งบอกว่าการบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเพียงใด และผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งผลกระทบต่อและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการชักจูงบุคคลให้ร่วมมือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ

รัตติกรณ จงวิศาล (2548) ในการศึกษาภาวะผู้นำมุ่งเน้นการศึกษาการกระทำของผู้นำ โดยระบบพฤติกรรมวิธีการ ที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะกับงานและพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมากแต่สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าทฤษฎีนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยพบว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมนอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn (Burn's Transformational Leadership Theory)

Burn, 1978 (Cited in Yukl and Fleet, 1992, อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2548) ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้น ได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพความยุติธรรมความเท่าเทียมกันสันติภาพและมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัวความเห็นแก่ตัวความอิจฉาริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) โดยมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออก โดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ

ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ โดย Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้บังคับบัญชาแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้าม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass, 1999 (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปีค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอกตอบแทนระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกันในเวลาที่แตกต่างกันแต่มีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

นอกจากนั้น Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้อง การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนา และฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมไปจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจอุตสาหกรรมราชการทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรมผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaires : MQL) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

Bass and Avolio, 1990 (อ้างถึงใน ประทานพร ทองเขียว, 2546) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการสร้างบารมี (Charisma) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำก่อให้เกิด

ความไว้วางใจความเคารพความเชื่อถือ โดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเอง แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรม และจริยธรรมที่สูงและทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึง วัตถุประสงค์และความสำคัญในภารกิจของงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวัง และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมาย และมีส่วนร่วมใน วัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มสมาชิก มากกว่าการกระทำเพื่อ ประโยชน์ของตนเอง สร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ ตามเกิดความคิดริเริ่ม และมีความมานะพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหา ด้วยแนวทางใหม่รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการ แก้ปัญหา ไม่ตำหนิความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าคนอื่น ไม่วิจารณ์เพียงเพราะความเห็นของผู้ ตามไม่เหมือนกับความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมของ ผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้น ให้กำลังใจและการเป็นที่เลื่อม สอนแนะติดตามดูแล แก่ผู้ตามมอบหมายงาน ที่มีคุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคล และเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน ให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยผู้นำให้คำแนะนำ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ตอบสนองความต้องการผู้ตาม ด้วยวิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคลยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน เช่น ผู้ตามบางคนต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือบางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น

Podsakoff, 1990 (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี พฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการ ระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในการแสดงเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยม และหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

Yukl (1998) ได้สรุปสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่า องค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไร สามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์การ ว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้น มีความเป็นไปได้และผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์นั้นต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวก ความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำ สามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำ โดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยง การใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจ การลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามผู้นำ จำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตาม โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จ ตั้งแต่ระยะแรกเริ่มแนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นขั้น หรือเป็นขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยาก

มากนักเพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงาน ที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบผลสำเร็จ หรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนัก และถ้างานชิ้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ บุคคลนั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ ผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอย หรือลดน้อยลง อีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้น เพื่อความต่อเนื่องของงาน ผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่าง เช่น การฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์ คือ การกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่าง เช่น การเป็นผู้นำที่เสียสละ เป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างผู้นำ ต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามธรรมชาติ ดังแนวคิดที่ว่า “การกระทำดั่งก่อกำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม ในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเองรวมทั้งอธิบายการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้น และยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

สรุป จากนิยามต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือพฤติกรรม ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงาน ตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สรุป ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น การจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่า

ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม อันได้แก่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.5.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันหลาย ๆ องค์การมีการตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือเตรียมการปฏิรูปองค์การตามนโยบายของภาครัฐ ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์หลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีสารสนเทศองค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนา จิตความสามารถและศักยภาพขององค์การ ประกอบกับการทำงานในโลกยุคใหม่จะเต็มไปด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเนื่องมีการแข่งขันทั้งทางธุรกิจและแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่องค์การใดมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความเป็นเลิศ ให้กับองค์การแต่องค์การใดจะเรียนรู้ได้ต้องผ่านการเรียนรู้ของคนในองค์การ ดังนั้นองค์การที่จะสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้นั้นต้องเป็นองค์การที่สามารถสร้างความผูกพัน และสามารถของบุคลากรในสิ่งที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงทุกระดับในองค์การนั้นคือ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

เสาวรส บุญนาค (2543, น. 13) แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาของ คริสอาร์คริส ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับโดนัลชอร์น ศาสตราจารย์ ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ในปี 1978 มุ่งเน้นศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์การอาชีพ เป็นต้น โดยได้ออกหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (สมคิดสร้อยน้ำ, 2547, น. 18) ต่อมาได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคแห่งความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การซึ่งมีผู้สนใจศึกษาอย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management) ภายใต้งานนำของเซ็งเกทที่ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้เซ็งเกท ได้ใช้คำว่า Learning

Organization แทนคำว่า Organizational Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของคุณลักษณะ 5 ประการที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎีต่อมาซึ่งเก ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณลักษณะ 5 ประการในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Striges and Tools Building Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนะแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและในปี 1998 ซึ่งเก ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization

สรุปไปความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่มีนิยามอย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏในปัจจุบันเป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจมีมุมมองต่างกันออกไปแต่ในภาพรวม แล้วทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่นองค์กรชุมชนสังคมและประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สันติศรีสังข์สุวรรณ (2540, น. 7) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ และความสำคัญในการเรียนของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กรให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคตซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

วีระวุธมาชะศิริรานนท์ (2540, น. 52) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ องค์กรอัจฉริยะ เป็นองค์กรที่ทำให้คนมีทักษะที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการงานตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ซึ่งย่อหมายถึงคุณประโยชน์อย่างอนอกอนันต์จะปรากฏแก่องค์กรทุกประเภท ที่สร้างสมอัจฉริยภาพไว้จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กรในการ ที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการบริหาร โอกาส ตลอดจนสร้างพัฒนาการต่าง ๆ แก่องค์กร ได้ด้วยความรวดเร็วยิ่งกว่ากระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความรุนแรงของการแข่งขัน (Competitiveness) ท่ามกลางโลกธุรกิจไร้รูปแบบ

สมิต สัจฉกร (2541, น. 15) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

อภันตรี รอดสุทธิ (2541, น. 23) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กร ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คนที่มีการเปลี่ยนแปลงในภูมิปัญญาความรู้ความ เข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เสาวรศ บุญนาค (2543, น. 30) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีกรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและ ทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2544, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อ ขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานับประการให้ลุล่วง โดย อาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะ ประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, น. 11) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่าง ต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดภาพรวมก็เป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความ เป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 60) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น องค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัว ในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่าน กลไกกระบวนการบริหารจัดการ มุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใด เป็นสำคัญ

โกศล ดีศีลธรรม (2546, น. 34) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์การ ที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

วิจารณ์ พานิช (2547, น. 15) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

Kramlinger (1992, p. 8) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่สมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี

Kim (1993, p. 15) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Garvin (1993, p. 80) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Gephart and Marsick (1996, p. 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาระบบบริหารจัดการและวางแผนแนวทางของกระบวนการ การเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิด การเรียนรู้ในทุกระดับ

Senge (2000, p. 10) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์การ

Bennett and O'Brien (1994, p. 42) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิด การเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Marquardt (1996, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มี พลังอำนาจเพื่อการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถที่จะเรียนรู้ และสามารถที่จะใช้ ความรู้ให้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

McGill and Slocum (1996, p. 34) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่บุคคลและกลุ่มมีความตระหนักในตนเองก้าวทันต่อสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและสร้าง ทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต มีการกระตุ้นให้ค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงาน มีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และมีการใช้ความรู้นั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการ ให้บริการ ตลอดจนวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเองให้ดีขึ้น (Pedler, M. ET.AL, 1991, p. 12) ให้ ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และเป็น องค์กรที่มักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Pedler, M. ET.AL, (1991, p. 12) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่มักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Pedler, M. ET.AL, (1991, p. 12) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่มักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Ross, (1994, p. 9) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการ ทดสอบ ตรวจสอบ ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและมีการแปรเปลี่ยนให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อ ประโยชน์ต่อจุดหมายหลักขององค์กร

Watkins and Marsick, (1992, p. 78) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการ สร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และ บูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการฟังพาดพิงกันระหว่าง บุคคล องค์กร และชุมชน

Slater and Narver, (1995, p. 23) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยมีข้อตกลง เบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่นำไปสู่การ ปรับปรุงการปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์กร ได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรม องค์กรให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ และให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้

สรุป จากการศึกษาของนักวิชาการดังกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยขอนำเอาแนวคิด ของเซ็งเก (Senge) เป็นพื้นฐานสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ใช้ ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่าง เสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในมวลสมาชิกขององค์กร

2.5.3 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สมศักดิ์ สันธูระเวช (2541, น. 31) กล่าวว่าทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิด ที่จะให้บุคคลขององค์กรนำความรู้ที่มีอยู่ พัฒนาองค์กรให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ ร่วมกันแต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกันและรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์กร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาพะ ศิรานนท์ (2544, น. 17) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลาย โดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (อโนมา คงตะแบก, 2547, อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548, น. 18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้นจะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการ บริหารงานยุคใหม่ให้องค์กรมีความเป็นเลิศมีความเก่งและความสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลัง สมอง (Brain - Based) ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบและมีความ ได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 24) กล่าวว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างจากคนข้างในองค์กรที่อยู่กับปัญหาต้องเรียนรู้ ทางแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่าเรียนรู้เป็นทีมให้ประโยชน์ ทั้งบุคคลทีมและองค์กร ไปในตัวคิดทำสิ่งใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติค่านิยมนอกเหนือจากฝึกทักษะ

ฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนานี้ จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Senge, (1990, p. 8) กล่าวว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ให้เกิดผลในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตนแบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างจากคนข้างในองค์กร ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2.5.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์ (2540, น. 19) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงต้องมีความมุ่งมาดปรารถนาหรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไร ในอนาคต
2. วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของ คนในครอบครัวจะเป็นอย่างไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว
3. วิสัยทัศน์เฉพาะ หมายถึง ปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตว่าโดย ความปรารถนา

สูงสุดแล้วต้องการอะไร

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540, น. 34-35) กล่าวว่า การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมาย ของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อานาจของ ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลทำให้เกิดความพากเพียรและ ความอดทน เปลี่ยนแปลงเจตคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตร

มากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้ถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างสร้างสรรค์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 37) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกจะต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, น. 34) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่ง ความสนใจวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจโดยตรง มีความหมายว่า คือภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นถึงทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย ทะเยอทะยาน ความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดในให้กับลูกค้าหรือสังคมและสรุปคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน
4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จใน งานนั้น ๆ
5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์การทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่ง

6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมและความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

Gaphart et. al., (1996, p. 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน โดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้สะดวก รวดเร็ว

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

Marquardt and Reynolds, (1994, p. 11) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือเป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูงไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้นรวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานนอกจากนั้นองค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานที่เพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่าง

เต็มที่พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนเอง ให้บังเกิดผลงอกงามมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กรไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะจัดเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยให้การถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กรเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกกรรมการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบทุกอย่างมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ปฏิบัติงานได้ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคนให้ความอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กรและเป็นการ

สร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวและมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 11) ยังได้กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลางมีการหยั่งรู้และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุด ได้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงานรวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้แนะนำที่ปรึกษาและเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริมและมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
8. วิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการ เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
10. มีผู้ที่เป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบและกล้าที่จะทดลองทำ
11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
นั้นในการดำเนินธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาองค์กร
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้

16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน
17. มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้รู้จักเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. ต่อด้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานเกิดความล่าช้า
19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร
21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลายๆส่วน
24. นำระบบการสำรวจและการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้
25. มององค์การว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้
26. สามารถที่มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

Peter M. Senge, 1991 (อ้างถึงใน วีรวิช มาพะศิริรานนท์, 2542, น. 78-80) ปัจจุบันเริ่มมีหนังสือและผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดคุณลักษณะ 5 ประการ ของซึ่งเกเป็นกรอบในการศึกษา

ปีเตอร์เอ็ม เซ็งเก ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningfull) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้นได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นคุณลักษณะ 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการศึกษาคือด้านบุคคลมีความเป็นเลิศด้านรูปแบบวิธีการคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อน

ให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร ได้สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลายอมรับความเป็นไป ไม่ยึดมั่นในตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกมีวุฒิภาวะทางจิตสมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์กรของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคนรูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือทำอย่างไรสมาชิกทุกคน จึงจะเรียนรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ ในที่สุดนอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของตนเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นแล้วไปหมดแต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำ ประชาสัมพันธ์ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศเปิดความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำทาทความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างดี ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตได้สำนึก หรือมีกรอบความคิดความเชื่อที่สมเหตุสมผลที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสมมีความสามารถทางความคิดที่ไม่แปรผันได้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิด มองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบ

ต่าง ๆ คิดว่าผลที่ตีผลที่เสียผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มมองจากสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดหมายเดียวกันซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อนเพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็เป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจ และการร่วมมืออย่างจริงจังการที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาใช้ต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำการใด ๆ

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภทคือ

1. สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูงมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2. สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุขมองวิสัยทัศน์ เป็นเพียงการยอมรับองค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขาแต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อ

ปฏิบัติพันธกิจเพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นสิ่งที่ผู้นำต้องทำคือการยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุดสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

สร้างเจตคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกันสามารถสร้างได้ โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟังผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะเปิดใจกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุนสมาชิก จะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวก เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องปฏิบัติตามควบคู่กันดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็น

ทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีการช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทนเป็นผู้ที่ส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนาได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ไม่ค่อยได้ในการอภิปรายพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น ของแต่ละคนและสมาชิก ได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้าน ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และการให้ความสำคัญในการหาข้อสรุป เพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้ง ทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นผลจากการสนทนาลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และทั้งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่มเพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเป็นทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีวิธีการใช้เครื่องมือมาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้น เป็นลักษณะวงจรกล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้เป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหา โดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้เป็นการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะเลวลงเพราะถูกระทบจากการ

แก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุกคือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกทำให้แทนที่จะแก้ปัญหา ได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องไคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจจะไม่สามารถเห็นผลได้ทั้งหมดในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ ได้การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้านคือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองโลกเพื่อมนุษย์ว่า เป็นคนเฉื่อยไว้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสำคัญเชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจรการสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีกนั่น คือ การที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เองกระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุล ซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมกับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายทีละเล็กละน้อย

สรุปคุณลักษณะ 5 ประการนั้นจะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับอันได้แก่ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสารัตถะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งทั้ง 5 ประการหากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยมความคิดอ่านการปฏิบัติสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์

สรุป ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่

ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจน่านัปการให้ ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการคิดอย่างเป็น ระบบตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการ แข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อันได้แก่รูปแบบวิธีการคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.6.1 พัฒนาการของอาเซียนสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

ทศพนธ์ นรทัสน์ (2554) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) หรืออาเซียนจัดตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีของ 5 ประเทศได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ และราชอาณาจักรไทย เมื่อวันที่ 8 สิงหาคมพ.ศ. 2510

ต่อมาบรูไนดารุสซาลาม ได้เข้าเป็นสมาชิกอันดับที่ 6 เมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2527 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เข้าเป็นสมาชิกอันดับที่ 7 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสหภาพพม่า เข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 8 และ 9 ตามลำดับ เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และราชอาณาจักรกัมพูชา เข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 10 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2542 รวมสมาชิกทั้งสิ้นจำนวน 10 ประเทศ

การดำเนินงานในช่วงแรกของสมาคมอาเซียนเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างกัน จึงเน้นเรื่องของการเมืองและความมั่นคงเป็นหลักจากนั้น จึงเป็นช่วงของการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอาเซียนและมุ่งพัฒนาสู่การรวมตัวเป็น ประชาคมอาเซียนในท้ายที่สุด

พัฒนาการสำคัญของอาเซียนที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากความพยายามที่จะสร้างกลุ่มเศรษฐกิจภายในอาเซียนขึ้น เพื่อให้อาเซียนสามารถรับมือกับสถานการณ์ระหว่าง ประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และกระแสการบูรณาการทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอื่นได้ ดังนั้นในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 4 ที่สิงคโปร์เมื่อปี พ.ศ. 2535 ผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้ ตัดสินใจจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN FreeTrade Area) ขึ้นและเพื่อให้อาเซียนมีความเป็น ปึกแผ่นทั้งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนที่ประชุมสุดยอดอาเซียนได้เห็นพ้องในการ จัดตั้งมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University) ซึ่งเป็นแนวคิดเบื้องต้นที่จะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของอาเซียน โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกในการสร้างความเข้าใจกันในหมู่ประชาชนอาเซียน

และการส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในระยะแรกให้จัดตั้งเป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยของประเทศสมาชิกอาเซียนเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network) จึงได้เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2538

ต่อมาผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้เห็นชอบต่อเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 ในการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการครั้งที่ 2 เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ โดยประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มให้ผู้นำรัฐบาลอาเซียนรับรองเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) (ASEAN Vision 2020) ในโอกาสครบรอบ 30 ปีของการจัดตั้งอาเซียน ซึ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินความร่วมมือในอาเซียนทางด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกภูมิภาคเพื่อให้อาเซียนเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) หุ้นส่วนในการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) และภูมิภาคอาเซียนที่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)

เพื่อมุ่งพัฒนาสู่วิสัยทัศน์อาเซียนดังกล่าวที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 6 ณ กรุงฮานอยประเทศเวียดนามเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 ได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (Hanoi Plan of Action to Implement the ASEAN Vision 2020 : HPA) หรือแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547 เพื่อใช้เป็นกรอบความร่วมมือของอาเซียนในการดำเนินความร่วมมือ ให้บรรลุเป้าหมายของการ มีความมั่นคงทางการเมืองการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างเหนียวแน่น เสถียรภาพและประชากรที่มีคุณภาพที่ดีอย่างทั่วถึงรวมถึงความร่วมมือด้านสังคมหรือความร่วมมือเฉพาะด้าน (Functional Cooperation) ซึ่งเป็นความร่วมมือด้านอื่น ๆ ที่มีใช้ด้านการเมืองและเศรษฐกิจได้แก่ การพัฒนาสังคมความมั่นคงทางสังคมวัฒนธรรมและสารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน โดยต้องทำให้มีผลเป็นรูปธรรมภายในกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ได้มีการลงนามใน Bali Concord II ที่กำหนดให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้นภายในปี ค.ศ. 2020 โดยประกอบด้วย สามเสาหลัก คือ ประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) และเพื่อสานต่อแผนปฏิบัติการที่หมุดจาวะในปี พ.ศ. 2547 ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 10 ณ นครเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ให้

การรับรองแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan) สำหรับช่วงปีพ.ศ. 2547-2553 เพื่อใช้เป็นกรอบในการสานต่อความร่วมมือ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนต่อไป

ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เห็นชอบให้เลื่อนเวลาในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี ค.ศ. 2015 เพื่อให้อาเซียนสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจุบันและความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ผู้นำอาเซียนได้ให้การรับรองกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้ง ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง กฎบัตรอาเซียนเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียนที่วางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรจัดระบบการทำงาน และบริหารกลไกความร่วมมือระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี ค.ศ. 2015

ไพศาล วิศาลาภรณ์ (2554) ในกฎบัตรอาเซียนได้บรรจุเรื่องการศึกษาไว้ในบทที่ 1 ข้อย่อยที่ 10 ว่า “เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น ด้านการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีพและด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพลังประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาคมอาเซียน (Develop Human Resources Through Closer Cooperation in Education and Life-Long Learning, and In Science and Technology, for The Empowerment of The Peoples of ASEAN and for The Strengthening of the ASEAN Community)” ซึ่งที่ประชุมเห็นว่าความร่วมมือด้านการศึกษา เป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียน และเป็นมิติที่สำคัญ ของเสาหลักทั้งสามด้าน ของประชาคมอาเซียน และได้ย้ำถึงบทบาทของการศึกษา ในการเพิ่มความตระหนักในความเป็นอาเซียน และอัตลักษณ์ของอาเซียน รวมทั้งการส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมในอาเซียน หลังจากกฎบัตรอาเซียนได้มีการให้สัตยาบัน โดยประเทศสมาชิกครบทั้งสิบประเทศ ซึ่งขณะนี้ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งสิบประเทศ ได้ให้สัตยาบันกฎบัตรอาเซียนไปยังสำนักเลขาธิการอาเซียน แล้วส่งผลให้กฎบัตรอาเซียนมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2551

นอกจากนี้ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ได้มีการลงนามในคำประกาศร่วมแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Declaration on the ASEAN Economic Community Blueprint : AEC Blueprint) เพื่อใช้กำหนดทิศทาง/แผนงานด้านเศรษฐกิจในการรวมอาเซียน 10 ประเทศ เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวบนพื้นฐานของความเท่าเทียมการไม่เลือกปฏิบัติและการได้รับประโยชน์ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ. 2015 ในท้ายที่สุด

สำหรับแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint : APSC Blueprint) และแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint: ASCC Blueprint) ได้รับการรับรองและลงนามในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 14 ที่ชะอำ-หัวหิน เมื่อเดือน มีนาคม พ.ศ. 2552

พัฒนาการที่สำคัญดังกล่าวส่งผลให้อาเซียนเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลกระทบต่อการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น การเปิดเสรีด้านการค้าสินค้าและบริการในอาเซียนจะส่งผลให้การจัดการศึกษาข้ามพรมแดน ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น และการที่อาเซียนเห็นพ้องกันในการกำหนดให้ภาษาในการทำงานของอาเซียน เป็นภาษาอังกฤษ ลือให้เห็นว่าการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เป็นเรื่องจำเป็นทั้งในโลกปัจจุบันและในอนาคตเป็นต้น

หลายประเทศในอาเซียนได้มีการเตรียมการและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนแล้ว เช่น ประเทศสิงคโปร์ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับ ที่ใช้งานในชีวิตประจำวันได้ตั้งแตในระดับพื้นฐานและให้นักเรียนมีอิสระ ที่จะเลือกเรียนภาษาใดภาษาหนึ่งที่ไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นเป็นภาษาที่สาม ประเทศมาเลเซียจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษประเทศฟิลิปปินส์สอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง เป็นต้น

ประเทศไทยเป็นประเทศสมาชิกหนึ่งของอาเซียน จำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของอาเซียน ซึ่งผลกระทบที่สำคัญต่ออุดมศึกษาไทย คือ การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาและการรวมตัวของประชาชาติในอาเซียน ซึ่งเป็นประเด็นที่กรอบแผนอุดมศึกษาฯ 15 ปีฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการอุดมศึกษาการรวมตัว เป็นประชาคมอาเซียน จะทำให้การเคลื่อนย้ายกำลังคนนักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาสะดวกขึ้น และการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษา ยังส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ภาษาและวัฒนธรรมระหว่างกันอุดมศึกษาไทย จึงจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อผลิตกำลังคนของประเทศให้มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าพัฒนาการของอาเซียนสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน มุ่งพัฒนาสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน โดยประกอบด้วยสามเสาหลัก คือประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC)

2.6.2 ความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

กรมอาเซียน กระทรวงต่างประเทศ (2554) การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน เกิดจากแนวคิดแผนปฏิบัติการปฏิญญาและยุทธศาสตร์ตามลำดับต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (ASEAN Vision 2020)

การที่อาเซียนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอาเซียน จึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งพัฒนาการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านได้แก่ การลงนามในเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (ASEAN Vision 2020) ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำรัฐบาลอาเซียน เมื่อเดือนธันวาคม 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ที่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการความร่วมมือในอาเซียน ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกภูมิภาค โดยตั้งเป้าหมายว่าภายในปี พ.ศ. 2563 อาเซียนจะเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) และมุ่งปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)

2. แผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547

เพื่อให้วิสัยทัศน์ของอาเซียน เกิดขึ้นได้จริงในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 15-16 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม ที่ประชุมได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 หรือแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547 เพื่อใช้เป็นกรอบความร่วมมือของอาเซียนในการดำเนินความร่วมมือให้บรรลุเป้าหมาย ของการมีความมั่นคงทางการเมืองการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างเหนียวแน่นเสถียรภาพ และประชากรที่มีคุณภาพที่ดีอย่างทั่วถึงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์อาเซียน

3. ปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II) หรือ Bali Concord II

จากนั้นในปี พ.ศ. 2546 ที่อาเซียนครบรอบสามทศวรรษในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้มีแนวคิดร่วมกันที่จะปรับระบบการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ และการเป็นประชาคมอาเซียนรวมถึงแนวคิดเรื่องการจัดทำกฎบัตรอาเซียนเพื่อให้อาเซียนมีสภาพเป็นนิติบุคคลจึงได้มีการลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 (Declaration of

ASEAN Concord II) หรือ Bali Concord II ที่มีจุดประสงค์เพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี ค.ศ. 2020 โดยประกอบด้วยสามเสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC)

4. แผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan : VAP) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2547-2553

เพื่อสานต่อแผนปฏิบัติการฮานอยหรือแผนงานฉบับแรกที่หมดวาระในปี พ.ศ. 2547 ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 10 ณ นครเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้นำอาเซียนได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan : VAP) เป็นแผนงานฉบับที่สองที่เป็นกลไกในการสานต่อความร่วมมือ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนสำหรับช่วงปี พ.ศ. 2547-2553 โดยได้กำหนดแนวคิดหลักหรือ Theme ของแผนปฏิบัติการฯ ไว้ว่า “สู่ความมั่งคั่งและจุดหมายร่วมกันในประชาคมอาเซียน ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีสันติสุขและเอื้ออาทร” (“Towards Shared Prosperity and Destiny in an Integrated, Peaceful and Caring ASEAN Community”) VAP จึงเป็นการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการของประชาคมอาเซียนที่จะเร่งปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดหลักดังกล่าว โดยยึดสามเสาหลักของอาเซียนในด้านความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคง การรวมตัวทางเศรษฐกิจและความร่วมมือด้านสังคมและวัฒนธรรม

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียนบนสามเสาหลักสำคัญ VAP ได้กำหนดแนวคิดและยุทธศาสตร์ในสามเสาหลักของอาเซียนดังนี้

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนที่มีแนวคิดหลักในการส่งเสริมสันติภาพเสถียรภาพประชาธิปไตย และความมั่นคงในภูมิภาคโดยการร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคงอย่างรอบด้านโดยมุ่งยุทธศาสตร์สำคัญใน 5 ด้านคือ

- 1.1 พัฒนาการทางการเมือง
- 1.2 การเสริมสร้างบรรทัดฐานที่จะมีร่วมกัน
- 1.3 การเสริมสร้างความเข้าใจ
- 1.4 การแก้ไขปัญหาภายในโดยสันติ
- 1.5 การสร้างสันติภาพและการป้องกันข้อพิพาท

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีแนวคิดหลักในการส่งเสริม

ขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาโดยการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดขึ้น โดยมุ่งยุทธศาสตร์ 12 ด้านดังนี้

2.1 การรวมตัวของสินค้าและบริการสำคัญแรกเริ่ม 12 รายการ ได้แก่ 4 สาขาเร่งรัดภายในปี พ.ศ. 2553 คือ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-ASEAN) ผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศลوجิสติกส์ภายในปี พ.ศ. 2556 และสาขาอื่นภายในปี พ.ศ. 2558 ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ผลิตภัณฑ์ไม้นานยนต์ผลิตภัณฑ์ยางสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสินค้าเกษตรและการประมง

2.2 เขตการลงทุนอาเซียน โดยส่งเสริมการเปิดเสรีการลงทุนและการอำนวยความสะดวกด้านการลงทุน

2.3 การค้าสินค้าโดยมุ่งลดอุปสรรคด้านภาษีการอำนวยความสะดวกด้านการค้า เช่น สุลกากรการพัฒนาความร่วมมือด้านทรัพย์สินทางปัญญาความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมและการพัฒนาวิสาหกิจ

2.4 การค้าบริการเช่นการเปิดเสรีด้านบริการและการท่องเที่ยว

2.5 ความร่วมมือด้านการเงิน

2.6 การขนส่งทั้งการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าอย่างเสรีในหลากหลายรูปแบบ

2.7 โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและมั่นคงในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.8 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงการทำให้ประชาชนกินดีอยู่ดีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการบริการด้านวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อการรวมตัวด้านเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์ในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรม

2.9 พลังงาน โดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอาเซียน โครงการเชื่อมโยงระบบพลังงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้าก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น รวมถึงการอนุรักษ์และการรักษาความปลอดภัย

2.10 สาขาการเกษตรสินค้าโภคภัณฑ์และป่าไม้ โดยเน้นพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการค้า ทั้งภายในอาเซียนและระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอก

2.11 การเสริมสร้างสถาบันของอาเซียน เช่น การกำหนดกลไกการยุติข้อพิพาทการจัดทำข้อมูลสถิติและเผยแพร่ให้ประเทศสมาชิกรับทราบเป็นต้น

2.12 ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียน โดยการสนับสนุนการเชื่อมโยงและส่งเสริมความสอดคล้องของข้อตกลงต่าง ๆ ที่อาเซียนมีกับประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการจัดทำความตกลงด้านเศรษฐกิจกับประเทศที่กำลังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นต้น

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ที่มีแนวคิดหลักในด้านการทำนุบำรุงมนุษย์ทรัพยากรธรรมชาติ และวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของอาเซียน โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลางได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ด้านดังนี้

3.1 การสร้างสังคมที่มีความเอื้ออาทรโดยเน้นพัฒนาสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิตการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การขจัดปัญหาความยากจนปัญหาเด็กสตรีผู้สูงอายุและคนพิการเป็นต้น

3.2 การจัดการผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเสริมสร้างขีดความสามารถของรัฐบาล ในการติดตามตรวจสอบตลาดแรงงาน และดัชนีด้านทรัพยากรมนุษย์การคุ้มครองทางสังคมและระบบการจัดการความเสี่ยงในสังคมเป็นต้น

3.3 การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืน โดยการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งการพยายามขจัดปัญหาและการป้องกันการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

3.4 การส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน โดยสร้างจิตสำนึกความเป็นอาเซียน ผ่านกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษา ศิลปะ การท่องเที่ยว และการกีฬาเป็นต้น การอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมของอาเซียน การส่งเสริมความเข้าใจกันในกลุ่มประชาชนอาเซียนและสถานะของอาเซียนในเวทีนานาชาติ ทั้งบทบาทในเชิงรุกและการปรับปรุงกลไกการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากสามเสาหลักสำคัญแล้ว VAP ได้ให้ความสำคัญกับการลดช่องว่างด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ เพื่อเร่งรัดกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ต้องการให้อาเซียนเติบโตเป็นตลาด และฐานการผลิตเดียวบนพื้นฐานของความเท่าเทียมการไม่เลือกปฏิบัติและการได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการประกาศร่างพิมพ์เขียวกฎบัตรอาเซียน (Declaration on the Blueprint of the ASEAN Charter) ที่จะเป็นเครื่องมือในการช่วยขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียนและในร่างพิมพ์เขียวดังกล่าว ได้กำหนดให้มีการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ทั้งนี้ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12

ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เห็นชอบให้เลื่อนเวลาในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

5. กฏบัตรอาเซียน (ASEAN Charter)

จากการที่อาเซียนจะต้องปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ยังมีอยู่ในปัจจุบันและความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 13 ณ ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้ให้การรับรองกฏบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อปรับปรุงการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถปรับตัวตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

กฏบัตรอาเซียนเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียน ที่วางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรจัดระบบการทำงาน และบริหารกลไกความร่วมมือระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนี้ที่ประชุมได้ลงนามในคำประกาศร่วมแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Declaration on the ASEAN Economic Community Blueprint : AEC Blueprint) เพื่อใช้กำหนดทิศทาง/แผนงานด้านเศรษฐกิจในการรวมอาเซียนสิบประเทศให้มีตลาด และฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี ปัจจุบันประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งสิบประเทศได้ให้สัตยาบันกฏบัตรอาเซียน กฏบัตรอาเซียน จึงมีผลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551

ปฏิญญาชะอำหัวหินว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2552-2558 ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 14 ที่ชะอำหัวหิน เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2552 ผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้ลงนามในแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint : APSC Blueprint) และแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint : ASCC Blueprint) พร้อมทั้งได้ประกาศปฏิญญาชะอำหัวหิน ว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2552-2558 (Cha-Am HuaHin Declaration on the Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015) ที่ประกอบด้วยสามเสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยยึดแผนงานการจัดตั้งประชาคมทั้งสามด้านที่ผู้นำอาเซียนได้เห็นชอบร่วมกันในการดำเนินการเพื่่มุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

แผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (APSC Blueprint) เน้นกระบวนการเสริมสร้างอาเซียนให้เป็น 1) ประชาคมที่มีกฎเกณฑ์ค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกัน 2) ภูมิภาคที่เป็นปึกแผ่นสงบสุข และรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคงรอบ

ด้านและ 3) การมีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกมีความพึ่งพาซึ่งกันและกันและมีการบูรณาการร่วมกันมากขึ้น

แผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(AEC Blueprint) เน้นการบูรณาการด้านเศรษฐกิจ 4 ด้านคือ 1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมที่มีการเคลื่อนย้ายสินค้าการบริการการลงทุนเงินทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรีด้วยการกำหนดเวลาในการลดหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ เช่น การลดภาษีสินค้าเหลือศูนย์การลดหรือเลิกมาตรการที่มีใช้ภายในปีพ.ศ. 2553 การเปิดตลาดภาคบริการทั้งหมดภายในปี 2558 และการเปิดเสรีการลงทุนภายในปี 2553 เป็นต้น 2) การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียนทั้งในด้านนโยบายการแข่งขันนโยบายภาษีการคุ้มครองผู้บริโภคการจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงินการขนส่งเทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงาน) 3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาคด้วยการพัฒนากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการลดช่องว่างของระดับการพัฒนาของประเทศและ 4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกเพื่อความแข็งแกร่งและแข่งขันได้กับภูมิภาคอื่นโดยเน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจการสร้างเครือข่ายการผลิตและจำหน่ายและการจัดทำเขตการค้าเสรีกับประเทศคู่เจรจา

แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASCC Blueprint) เน้นให้ประชาชนอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับโอกาสและเข้าถึงการพัฒนาในทุกด้านและมีความมั่นคงทางสังคมประกอบด้วยความร่วมมือ 6 ด้านคือ 1) การพัฒนามนุษย์ 2) การคุ้มครองและสวัสดิการสังคมด้วยการลดความยากจนส่งเสริมการคุ้มครองและสวัสดิการสังคมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและ 3) สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม 4) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม 5) การสร้างอัตลักษณ์อาเซียนและ 6) การลดช่องว่างทางการพัฒนา

นอกจากนี้ผู้นำอาเซียนได้รับรองแผนงานข้อริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียนฉบับที่สอง พ.ศ. 2552-2558 (Initiative for ASEAN Integration (IAI) Work Plan 2 2009-2015) ซึ่งแผนงานดังกล่าวนี้ นับเป็นแผนปฏิบัติการฉบับที่สามนับจากแผนปฏิบัติการฮานอย (พ.ศ. 2542-2547) และแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (พ.ศ. 2547-2553) ที่จะหมดวาระในปีพ.ศ. 2553 โดยเน้นการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาขีดความสามารถการฝึกอบรมและการจัดทำ Master Plan ของกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาของประเทศและส่งเสริมการรวมตัวในอาเซียน เช่น การเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษให้แก่เจ้าหน้าที่และประชาชนในกลุ่ม CLMV การส่งเสริมให้บุคลากรจากสำนักงานอาเซียนแห่งชาติหรือกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับงานด้านอาเซียนจากกลุ่มประเทศ CLMV เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนการจัดอบรม รวมถึงการอบรม

เฉพาะด้านอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาดัชนีชี้วัดความก้าวหน้าของกลุ่มประเทศ CLMV ในการลดช่องว่างการพัฒนา

สรุปความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่อาเซียนจะต้องปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ยังมีอยู่ในปัจจุบันและความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

2.6.3 การอุดมศึกษากับเงื่อนไขในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) อุดมศึกษาในประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีที่มาจากภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกันและผ่านขั้นตอนการพัฒนาที่หลากหลายอุดมศึกษาในภูมิภาคนี้ได้ เติบโตกับความท้าทายมากมายรวมถึงการเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนระดับมหาวิทยาลัย การได้รับความรู้และข้อมูลอย่างท่วมท้นเกินกว่ากำลังที่จะรับได้ การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและข้อจำกัดด้านงบประมาณ

จากการวิเคราะห์ประเทศกรณีตัวอย่างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในการวิจัยร่วมระหว่างสำนักงาน UNESCO กรุงเทพฯ และศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอ ว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เรื่อง “A Situational Analysis of Higher Education Reforms in South-East Asian Countries” เมื่อปี พ.ศ. 2548 พบว่า แม้ว่าอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะมีความแตกต่างและความหลากหลาย ซึ่งหล่อหลอมมาจากภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ ความพยายามในการสร้างชาติที่แตกต่างกัน รวมถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของโลกแต่ประเทศส่วนใหญ่ในภูมิภาคก็เผชิญกับความท้าทาย ที่ไม่ต่างกันประการแรกคือ การเพิ่มโอกาสในการเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของเยาวชน ที่มีจำนวนและความต้องการเพิ่มขึ้นในการเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาควบคู่ไปด้วย ความท้าทาย ประการที่สองได้แก่ ความหลากหลายของประเภทและหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาที่ทวีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพื่อสนองตอบความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ การศึกษาแบบเปิดและการศึกษาทางไกลเป็นรูปแบบการศึกษาที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นเพราะสามารถเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาแก่ประชาชน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในวัยทำงานและผู้ที่อยู่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกล นอกจากนี้การศึกษาข้ามชาติ (Transnational Education) ก็มีแนวโน้มจะเติบโตเพิ่มขึ้น โดยประเทศมาเลเซียได้รับการกล่าวขานว่า เป็นประเทศที่มีประสบการณ์และการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาทางไกลมากที่สุด ในภูมิภาคในขณะที่ประเทศอื่น ๆ ยังคงเป็นผู้นำเข้าการศึกษาข้ามพรมแดน (Cross-Border Education) จากประเทศที่มีความก้าวหน้าเช่นออสเตรเลีย อังกฤษและสหรัฐอเมริกา

ความท้าทายประการต่อมาคือ การพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และนักวิชาการระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ทวีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยลำดับและจะเพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต เนื่องจากประสบการณ์การศึกษาในสภาพแวดล้อมนานาชาติและทักษะในการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตในตลาดแรงงานในประเทศและระหว่างประเทศ การเติบโตของการศึกษข้ามชาติทั่วโลก และการจัดตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ได้แสดงให้เห็นแนวโน้มของความสัมพันธ์ทางการศึกษากับอุดมศึกษาในประเทศที่พัฒนา แล้วอาทิสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันบางประเทศในภูมิภาค อาทิ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทยก็เป็นผู้ส่งออกบริการการศึกษา โดยจัดการศึกษาให้แก่นักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้าน

การผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบราชการ เป็นพัฒนาการอีกประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องเหมาะสมกับประเภทและพันธกิจที่มีความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งขยายจำนวนเพิ่มขึ้นและเพื่อเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารกิจการของตนได้อย่างคล่องตัวยืดหยุ่นและสามารถสนองตอบความต้องการของตลาด ได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งมีอิสระในการแสวงหางบประมาณ เพิ่มเติมผ่านการให้บริการการศึกษาในเชิงพาณิชย์

การขยายตัวของการอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วทำให้งบประมาณที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับจากรัฐบาลอยู่ในวงจำกัดสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องแสวงหางบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ โดยการให้บริการการศึกษาควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันในเชิงพาณิชย์ เช่น การตั้งบริษัทของสถาบันเพื่อให้บริการที่ปรึกษาและการทำวิจัยหรือการร่วมมือกับภาคธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีการปรับโครงสร้างระบบอุดมศึกษาโดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การปรับรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้เป็นไปในรูปแบบการบริหารงานของภาคเอกชน (Corporatization) และการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดการศึกษา

การเพิ่มอิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษา เพื่อแลกกับการเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นแนวโน้มที่สำคัญของโลก เช่นเดียวกับของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังจะเห็นได้จากการปรับรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นไปในรูปแบบการบริหารงานของภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับ (Autonomous Universities) ในประเทศอินโดนีเซีย และไทย ทั้งนี้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจหลักของการสร้างและดำรงความน่าเชื่อถือของหลักสูตรสถาบันอุดมศึกษา และระบบอุดมศึกษาทั่วโลก สำหรับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และไทยมีการจัดตั้งกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วใน

ขณะที่ประเทศกัมพูชา และลาว อยู่ในระหว่างการจัดตั้งกลไกและหน่วยงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

กฎบัตรอาเซียนกับนัยยะ ด้านการศึกษาการรับรองกฎบัตรอาเซียน ถือเป็นพัฒนาการที่สำคัญที่ส่งผลให้อาเซียนเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัว เป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ การที่อาเซียนขาดกลไกในการบังคับประเทศสมาชิกในกรณีที่ประเทศสมาชิกใด ประเทศสมาชิกหนึ่ง ไม่ปฏิบัติตามความตกลงต่าง ๆ ของอาเซียนกฎบัตรอาเซียน จึงเป็นเสมือนธรรมนูญหรือกฎหมายสูงสุดในอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 การสร้างกลไกที่จะส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกปฏิบัติตามความตกลงต่าง ๆ ของอาเซียนและการส่งเสริมบทบาทของอาเซียนให้เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดและเอื้อประโยชน์ต่อประชากรอาเซียนอย่างแท้จริง

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภารกิจของอาเซียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายและหลักการของอาเซียน ที่มุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งในด้านการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจและสังคมและวัฒนธรรมที่มีประชาชนในภูมิภาค เป็นศูนย์กลางการลดช่องว่างความแตกต่างทางเศรษฐกิจ และระดับของการพัฒนาระหว่างอาเซียนเก่ากับอาเซียนใหม่ (CLMV) ที่นับว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ของอาเซียน

การที่อาเซียนเห็นพ้องกันในการกำหนดให้ภาษาในการทำงานของอาเซียนเป็นภาษาอังกฤษ (“The working language of ASEAN shall be English.”) สื่อให้เห็นว่าการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เป็นเรื่องจำเป็นทั้งในโลกปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษที่ทั่วโลก ยกให้เป็นภาษาสากลในการสื่อสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัยเรียน ให้มีทักษะด้านภาษาในระดับที่สามารถใช้ได้ดี เป็นเรื่องที่ควรจะมีการส่งเสริมตั้งแต่ในระดับพื้นฐานและต่อเนื่องจนถึงระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานของการแข่งขันในโลกไม่เพียงแต่ภาษาแม่ (ภาษาในประเทศที่เกิดและอาศัยอยู่) และภาษาอังกฤษเท่านั้นที่มีความสำคัญปัจจุบันภาษาที่สามเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น เช่น ประเทศสิงคโปร์ ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับที่ใช้งานในชีวิตประจำวันได้ ตั้งแต่ในระดับพื้นฐานและให้นักเรียนมีอิสระที่จะเลือกเรียนภาษาใดภาษาหนึ่งที่ไม่ใช่ภาษาท้องถิ่น เป็นภาษาที่สามมาเลเซีย ที่จัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษฟิลิปปินส์ ที่สอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีชาวฟิลิปปินส์จำนวนมากทำงานในองค์กรระหว่างประเทศจำนวนมาก

นอกจากประเด็นเรื่องของภาษาแล้วมิติของข้อมูลข่าวสารก็มีความสำคัญต่อสังคมในปัจจุบันการสื่อสารโดยเสรี โดยเฉพาะเรื่องของภาษาและวัฒนธรรมน่าจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้าง

ความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ในภูมิภาคปัจจุบันประชาชนในอาเซียน สนใจและศึกษาแต่เรื่องของทางตะวันตก โดยไม่พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน การเสริมสร้างความตระหนักรู้ในการเป็นประชาชนอาเซียน ผ่านการเรียนรู้การสอนด้านอาเซียนศึกษาตั้งแต่ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา จะช่วยผลักดันให้อาเซียนบรรลุเป้าหมายสำคัญในการรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 14 ผู้นำอาเซียนได้เห็นพ้องกันในการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรอาเซียนศึกษาของแต่ละชาติสมาชิก ในการศึกษาทุกระดับเพื่อเตรียมเยาวชนให้มีความพร้อมสำหรับการเก็บเกี่ยวผลสำเร็จต่าง ๆ และเพื่อประโยชน์ต่อการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

2.6.3.1 การมีส่วนร่วมด้านการศึกษาในกรอบความร่วมมือของอาเซียน

ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่าง ๆ ของอาเซียนกลไกความร่วมมือด้านการศึกษานับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาในวงกว้าง และส่งผลต่อเป้าหมายของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 15 ที่ชะอำ-หัวหิน ผู้นำอาเซียนได้ร่วมกันประกาศปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน (Cha-Am HuaHin Declaration on Strengthening Cooperation on Education to Achieve an ASEAN Caring and Sharing Community) โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีความรับผิดชอบทางสังคม อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจความแน่นแฟ้น และความเป็นเอกภาพในหมู่ประชาชนอาเซียนพร้อมทั้งได้ตกลงที่จะดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคการศึกษาในการเสริมสร้างประชาคมอาเซียนดังนี้

2.6.3.2 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาการเมืองและความมั่นคง : ได้แก่การสนับสนุนความรู้และความเข้าใจ เรื่องกฎบัตรอาเซียนผ่านหลักสูตรอาเซียนศึกษาในโรงเรียน รวมถึงการแปลเป็นภาษาประจำชาติในอาเซียน การเน้นหลักการประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชนและสันติภาพในหลักสูตรโรงเรียน การส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายผ่านการฝึกอบรมการแลกเปลี่ยน และการจัดทำข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องที่เข้าถึงได้ และการจัดให้มีรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านต่าง ๆ ของผู้นำโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเช่น โครงการ Southeast Asia School Principals' Forum (SEA-SPF) เป็นต้น

2.6.3.3 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาเศรษฐกิจ: ได้แก่การพัฒนากรอบทักษะฝีมือในแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อนำไปสู่การจัดทำกรอบการยอมรับคุณสมบัติร่วมของอาเซียน การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายนักเรียน ด้วยการพัฒนาระบบบัญชีรายการระดับภูมิภาคของวัสดุสารสนเทศ

ด้านการศึกษาที่มีในอาเซียน การสนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือในอาเซียนด้วยความพยายามที่จะปกป้อง และปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพและการศึกษาในอาเซียนการพัฒนามาตรฐานด้านอาชีพบนขีดความสามารถของอาเซียนสู่ระดับภูมิภาค และนานาชาติและตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และการผลักดันให้มีการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษา

2.6.3.4 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาสังคมและวัฒนธรรม : ได้แก่การพัฒนาเนื้อหาพร้อมด้านอาเซียนสำหรับโรงเรียน การเสนอให้มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านศิลปะและวัฒนธรรมของอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษาการเสนอ ให้ภาษาของอาเซียนเป็นวิชาเลือกภาษาต่างชาติในโรงเรียนการส่งเสริมโครงการระดับภูมิภาค ที่สร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน (ASEAN Awareness) ในหมู่เยาวชนการสนับสนุนการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพในชุมชนชนบท การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดทำให้มีการประชุมวิจัยด้านวิชาการของอาเซียน เพื่อส่งเสริมการวิจัย เพื่อการพัฒนาในภูมิภาคการส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและประเด็นสำคัญอื่น ๆ ในอาเซียนด้วยการประมวลไว้ในหลักสูตร โรงเรียนและการมอบรางวัล “โรงเรียนสีเขียวของอาเซียน” และการร่วมจัดกิจกรรมฉลองวันเกิดอาเซียน (8 สิงหาคม) ตลอดเดือนสิงหาคม

ด้านความมั่นคงของแต่ละประเทศนั้นเชื่อมโยงกัน โดยพื้นฐานและผูกพันกัน ด้วยที่ตั้งทางภูมิศาสตร์การสร้างสำนึกร่วมกันและความไว้วางใจกัน โดยการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาช่วยลดระดับของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากยิ่งขึ้นสำหรับความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ที่มุ่งเน้นเรื่องการสร้างประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีการรวมตัวเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวภายในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจะทำให้เกิดการไหลเวียนของเงินทุนสินค้าการบริการการลงทุน และแรงงานฝีมือ โดยเสรีเดิกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้รับผิดชอบด้านเศรษฐกิจต่อไปกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่หน่วยงานด้านการศึกษา ก็ควรมีส่วนร่วมเนื่องด้วยความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของสินค้าอย่างเดียว แต่ครอบคลุมถึงเรื่องบริการในหลากหลายมิติยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จะช่วยให้ภูมิภาคมีความมั่นคงการศึกษาเพื่อการพัฒนาจึงเป็นหนึ่งในมาตรการที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาคมอาเซียน

สรุปการอุดมศึกษากับเงื่อนไขในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจากการวิเคราะห์พบว่า อุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความแตกต่างและความหลากหลาย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาและสนองตอบความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ

2.6.4 แผนพัฒนาของอาเซียนในกรอบความร่วมมือด้านการศึกษา

2.6.4.1 กรอบความร่วมมือระดับรัฐมนตรี

ไพศาล วิศาลาภรณ์ (2554) นับแต่ประเทศไทยได้ผลักดันให้มีการจัดตั้งกลไกความร่วมมือด้านการศึกษาระดับรัฐมนตรีของอาเซียนขึ้นเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ที่กรุงเทพมหานครและในปลายปีเดียวกัน ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 11 ที่ประเทศมาเลเซีย ได้มีมติเห็นชอบให้การประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน (ASEAN Education Ministers Meeting : ASED) เป็นการประชุมประจำปีของอาเซียน โดยจัดประชุมคู่ขนานกับการประชุมสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO Council Conference: SEAMEC)

ASED เป็นเวทีการหารือในระดับนโยบายเพื่อให้รัฐมนตรีด้านการศึกษาของประเทศอาเซียน ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและผลักดันความร่วมมือด้านการศึกษา เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน ในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้การศึกษา มีบทบาทสำคัญ ในการสร้างประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน และประชาคมอาเซียนต่อไป ประเด็นความร่วมมือที่ได้จากการประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนระหว่างปีพ.ศ. 2548-2552 สรุปได้ดังนี้

2.6 4.2 การประชุมอย่างไม่เป็นทางการของรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน (The Meeting of Ministers for Education in ASEAN Countries) ที่กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2548 โดยมีรัฐมนตรีด้านการศึกษา ของประเทศบรูไนดารุสซาลาม กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม เลขาธิการอาเซียนผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเจ้าหน้าที่ระดับสูงจาก 9 ประเทศดังกล่าว เข้าร่วมการประชุม

การประชุมครั้งนี้ได้มีการปรึกษาหารือและอภิปรายบทบาทสำคัญของการศึกษาในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอาเซียน รวมถึงการสนับสนุนการสร้างประชาคมอาเซียน ซึ่งที่ประชุมมีความเชื่อมั่นว่าการศึกษาเป็นแกนหลักของการพัฒนาทั้งปวง และมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน นอกจากนี้ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเข้าใจในเชิงลึก และการสร้างความตระหนัก

ในความมั่งคั่งทางประวัติศาสตร์ภาษาวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกันในหมู่พลเมืองของอาเซียน รวมถึงประเด็นที่ประเทศสมาชิกอาเซียนกำลังเผชิญกับสิ่งท้าทายด้านการศึกษาใหม่ ๆ

ที่ประชุมได้เห็นพ้องกันที่จะให้ความสำคัญกับความพยายามในการพัฒนาการศึกษา โดยได้จัดทำคำแถลงร่วมของที่ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ของรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน (Statement of the Meeting of Ministers for Education in ASEAN Countries) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประชาคมอาเซียนที่แข็งแกร่ง โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือใน 5 ประเด็นคือ

1. การปลูกฝังความเป็นอาเซียนในหมู่พลเมืองอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเยาวชนควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และศาสนาเพื่อสร้างสันติสุขและเสถียรภาพในอาเซียน รวมถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการก้าวเข้าสู่สังคมความรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All : EFA) ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระดับของการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

2. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน โดยดำเนินมาตรการในการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหมู่ประชาชนในอาเซียนการกำหนดช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ของอาเซียน (ASEAN's Niche) ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์ด้านการศึกษาของอาเซียนการดำรงอัตลักษณ์ของอาเซียน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเตรียมประชาชนอาเซียนให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการส่งเสริมเรื่องของอาเซียนศึกษา โดยเฉพาะการจัดทำดัชนีข้อมูลเอกสาร (Source Books) และเว็บไซต์เกี่ยวกับอาเซียนรวมถึงการสร้างเสริมความเข้มแข็งของศูนย์อาเซียนศึกษาด้วย

3. การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียนโดยการแลกเปลี่ยนครู/อาจารย์/บุคลากรด้านการศึกษาและนักเรียน/นักศึกษาการฝึกอบรมครูและการพัฒนาวิชาชีพครูด้านภาษาอังกฤษคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาการเตรียมความพร้อม ให้ประชาชนอาเซียนรับมือกับความท้าทายด้านเทคโนโลยีและการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับนักเรียน/นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษ

4. การสร้างความเข้มแข็งให้แก่เครือข่ายของมหาวิทยาลัยภายใต้กรอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN) โดยเครือข่ายมหาวิทยาลัย

อาเซียนจะดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมการยอมรับคุณวุฒิการศึกษาและปริญญาระหว่างกันและการขยายหลักสูตรอาเซียนศึกษาบนอินเทอร์เน็ตให้แก่นักเรียนในวงกว้างมากขึ้น

5. การประสานความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับซีมีไอ โดยเสนอให้มีการประชุมASED และให้จัดคู่ขนานกับการประชุม SEAMEC เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นแนวทางการร่วมมือด้านการศึกษจะได้รับข้อเสนอเข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุมสุดยอดอาเซียน

การประชุม ASEED ครั้งที่ 1 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 41 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2549 ที่ประชุมได้รับทราบว่าการประชุม ASEED ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 11 ที่ประเทศมาเลเซีย เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2548 ให้เป็นการประชุมประจำปีของอาเซียน โดยจัดคู่ขนานกับการประชุม SEAMEC ตามข้อเสนอของที่ประชุม อย่างไรก็ตามเป็นทางการ ของรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนการประชุมครั้งนี้ รัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนได้เน้นย้ำในประเด็นความร่วมมือด้านการศึกษาดังนี้

1. การส่งเสริมอัตลักษณ์ของอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ที่มีความหลากหลายเชื้อชาติ ทั้งนี้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนระหว่างนักเรียน และนักวิชาการมีการดำเนินการอยู่แล้วจำนวนมาก ที่ประชุม จึงได้เสนอให้เน้นการสร้างมิตรภาพและความเข้าใจ โดยได้เสนอแนวทางใน 3 ประเด็นคือ

1.1 การส่งเสริมสื่อการศึกษาในด้านอาเซียนศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูล ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนสำหรับสถานศึกษาต่าง ๆ นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.2 การจัดกิจกรรมระหว่างนักเรียนและครู ในอาเซียนผ่านการเรียนการสอนด้านอาเซียนศึกษาและการแลกเปลี่ยน

1.3 การริเริ่มและสนับสนุนให้นักวิจัยและนักวิชาการของอาเซียนได้ร่วมกันศึกษา/แก้ปัญหาสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อชุมชนอาเซียน โดยที่ประชุมมอบให้ Institute of Southeast Asian Studies ของสิงคโปร์ ช่วยในการจัดทำงานวิจัยร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นผู้จัดการประชุม เพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาดังกล่าว ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุม ASEED ต่อไป

2. คุณภาพการศึกษาเพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายในการพัฒนาประเทศที่ประชุมได้เห็นพ้องกันในการส่งเสริมความร่วมมือ 3 ด้านคือ

2.1 การศึกษาด้านภาษา (Language Education) โดยที่ประชุมได้รับทราบถึงความท้าทายในการสอน โดยเฉพาะการสอนภาษาแม่ภาษาประจำชาติและภาษาอังกฤษ และตระหนักถึงความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ จากผู้มีประสบการณ์และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนด้านภาษา

2.2 การศึกษาด้านเทคนิคและอาชีวะ (Vocational/Technical Education) ซึ่งมีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่ประชุม จึงเห็นชอบที่จะให้มีการศึกษาแนวทางที่จะก่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน (School Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน จึงควรเน้นเรื่องการคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยรัฐมนตรีศึกษาของสิงคโปร์ ได้เสนอให้การสนับสนุนงบประมาณแก่ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 คนเข้าร่วมหลักสูตร International Leaders in Education Program (ILEP) ณ สถาบันฝึกอบรมครู (National Institute of Education) ของสิงคโปร์ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2549

การประชุม ASEED ครั้งที่ 2 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 42 ที่ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เน้นย้ำในประเด็นการส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็งและมีความยืดหยุ่นและเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนอาเซียน โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

1. กฎบัตรอาเซียนที่มีการเสนอให้เพิ่มข้อบทด้านการศึกษา ซึ่งการศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมความพร้อม ให้ประชาชนอาเซียนในทุกภาคส่วน โดยการสร้างความตระหนักในเรื่องอัตลักษณ์ของอาเซียน การส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ในหมู่ประชาชนอาเซียน และการเพิ่มพูนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะสำหรับเยาวชน ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง ความเสมอภาคทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา เป็นประเด็นที่ควรได้รับการหยิบยกขึ้นหารือด้วย

2. การแลกเปลี่ยนนักเรียนพบว่าโครงการ ASEAN Student Exchange Program (ASEP) เป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างมากนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2548 ในการเสริมสร้างเครือข่ายทางวิชาการที่เข้มแข็ง และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันที่ประชุม จึงเห็นควรให้มีการสานต่อโครงการโดยในปี พ.ศ. 2551 ประเทศมาเลเซียรับเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมตามด้วยสิงคโปร์ ไทย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบรูไนดารุสซาลาม ที่จะหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพดำเนินงานโครงการ ASEP ตามลำดับ

3. การสร้างเครือข่ายวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาของอาเซียน เพื่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

4. ความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับซีมีโอ โดยกำหนดสาขาความร่วมมือในสามด้านคือการเสริมสร้างสำนึกในความเป็นอาเซียนในกลุ่มนักเรียนของอาเซียน การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียน ในสาขาการศึกษาและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของ AUN รวมถึงการร่วมมือกันระหว่างศูนย์ต่าง ๆ ของซีมีโอและอาเซียน

5. การขยายกรอบความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียน การให้ความสำคัญกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียน โดยเฉพาะในกรอบของการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก (East Asian Summit: EAS) ซึ่งเป็นการประชุมร่วมระหว่างอาเซียน 10 ประเทศกับประเทศคู่เจรจา 6 ประเทศ คือ จีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ที่เห็นชอบให้การศึกษาเป็นหนึ่งในสาขาความร่วมมือที่สำคัญ โดยได้เสนอความเป็นไปได้ที่จะมีความร่วมมือในด้านการฝึกอบรมครูการเรียนการสอนด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเทคนิคและอาชีวศึกษา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน

2.6.4.3 การประชุม ASED ครั้งที่ 3 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 43 ที่ประเทศมาเลเซีย เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2551 ที่ประชุมเห็นว่าความร่วมมือด้านการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียน และเป็นมิติที่สำคัญของเสาหลักสามด้านของประชาคมอาเซียน ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงประชาคมเศรษฐกิจและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมพร้อม ทั้งได้เน้นย้ำบทบาทของการศึกษาในการเพิ่มความตระหนักเรื่องความเป็นอาเซียนการเสริมสร้างอัตลักษณ์ ของอาเซียนและการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมในอาเซียนประเด็นสำคัญมีดังนี้

1) ญัตติอาเซียนที่ประชุมรับทราบการลงนามในญัตติอาเซียนของผู้นำรัฐบาลอาเซียนในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ประเทศสิงคโปร์เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 โดยได้บรรจุเรื่องการศึกษาไว้ในญัตติอาเซียน (บทที่ 1 ข้อย่อยที่ 10) ว่า“เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นด้านการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีพและด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพลังประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาคมอาเซียน” (..develop human resources through closer cooperation in education and life-long learning, and in science and technology, for the empowerment of the peoples of ASEAN and for the strengthening of the ASEAN Community..) ซึ่งที่ประชุมเห็นว่าความร่วมมือด้านการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียน และเป็นมิติที่สำคัญของเสาหลักทั้งสามด้านของประชาคมอาเซียน และได้ย้ำถึงบทบาทของการศึกษาในการเพิ่มความตระหนักในความเป็นอาเซียนและอัตลักษณ์ของอาเซียนรวมทั้งการส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมในอาเซียน

2) โครงการ Harnessing Educational Cooperation in the EAS for Regional Competitiveness and Community Building ซึ่งเป็นโครงการศึกษาวิจัยภายใต้ความร่วมมือ East Asia

Summit (EAS) ที่มุ่งใน 4 ด้านคือการยกระดับมาตรฐานการเรียนการสอนการฝึกอบรมภาษาอังกฤษการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษาและการฝึกอบรมด้านเทคนิคและอาชีวศึกษาที่ประชุมได้เห็นชอบให้กิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตภายใต้กรอบ EAS ดำเนินการผ่านศูนย์ภูมิภาคต่าง ๆ ของซีมีโอ โดยให้สำนักเลขาธิการซีมีโอประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสำนักเลขาธิการอาเซียน

3) การรื้อฟื้นโครงการ ASEP ที่เป็นการแลกเปลี่ยนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยจะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมในปีพ.ศ. 2553

4) การรวบรวมข้อมูลทุนโครงการทุนการศึกษาอาเซียนต่าง ๆ โดยสำนักเลขาธิการอาเซียนจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลโครงการทุนการศึกษาในอาเซียนที่มีอยู่ สำหรับใช้พิจารณาการดำเนินงานโครงการจัดสรรทุนการศึกษาและป้องกันมิให้การจัดสรรทุนเกิดความซ้ำซ้อน

5) การจัดทำสื่อการเรียนการสอนด้านอาเซียนศึกษา เพื่อใช้ในการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน โดยกำหนดให้ดำเนินการจัดทำให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2552 เพื่อเสนอให้ที่ประชุมรัฐมนตรีอาเซียนด้านการศึกษารั้งที่ 4 พิจารณา

6) บทบาทของ AUN และการประสานความร่วมมือระหว่าง AUN กับ ศูนย์ภูมิภาคต่าง ๆ ของซีมีโอ โดยที่ประชุมเห็นชอบให้ผู้แทนของ AUN เข้าร่วมในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียนครั้งต่อไป เพื่อรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาและแผนการดำเนินงานในอนาคตพร้อม ทั้งเสนอให้มีการปรับ AUN Charter เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสอดคล้องกับการ แนวทางการพัฒนาภูมิภาคและการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่าง AUN กับ SEAMEO RIHED และสำนักเลขาธิการซีมีโอกับสำนักเลขาธิการอาเซียน

7) ความร่วมมือด้านการศึกษาในอนาคตควรจะเน้นการศึกษา เพื่อปวงชน (Education for All: EFA) โดยกำหนดเป้าหมายไว้ในปี พ.ศ. 2558 ที่ประชุมได้มอบให้สำนักเลขาธิการซีมีโอ และสำนักเลขาธิการอาเซียนร่วมกันจัดการประชุมปฏิบัติการในหัวข้อ “Reaching the Unreached” เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

2.6.4.4 การประชุม ASED ครั้งที่ 4 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 44 ที่จังหวัดภูเก็ต เมื่อวันที่ 5-8 เมษายน พ.ศ. 2552 ที่ประชุมรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานของสำนักเลขาธิการอาเซียนในเรื่องของกฎบัตรอาเซียนที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551

และผลการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ชะอำ-หัวหินพร้อมทั้งกิจกรรมความร่วมมือภายใต้กรอบซีมีโอและ AUN นอกจากนี้ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาการขอแก้ไขกฎบัตร AUN เพื่อให้บทบาท การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงให้สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียนที่ระบุว่า AUN เป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์กรระดับรัฐมนตรีอาเซียนเฉพาะสาขา (ASEAN Sectorial Ministerial Bodies) ในด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) โดยที่ประชุมไม่ขัดข้องในการขอแก้ไขกฎบัตร AUN และเห็นชอบที่จะลงนามร่วมกันในกฎบัตรดังกล่าวในการประชุมครั้งต่อไป ซึ่งกำหนดจะจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 25-30 มกราคม 2553 ที่เมืองเซบูประเทศฟิลิปปินส์

2.6.4.5 กรอบความร่วมมือระดับเครือข่ายความร่วมมือระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ภายใต้การสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

นอกจากกลไกในระดับรัฐมนตรีด้านการศึกษาแล้วประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ในการจัดการและพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ ได้เล็งเห็นความสำคัญของความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยโดยใช้ประโยชน์ จากองค์การสมาคมและเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ ในการส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาให้มีความกว้างขวาง และเข้มข้นยิ่งขึ้น รวมถึงการผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันได้ในประชาคมโลก

ด้วยการผลักดันของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทำให้ประเทศไทย เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ในภูมิภาค โดยเป็นที่ตั้งขององค์การการศึกษาที่สำคัญ หลายองค์การด้วยกัน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุน การบริหารและดำเนินงานขององค์การสมาคม และเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค และนานาชาติหลายแห่ง พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาไทยได้ใช้ประโยชน์จากหน่วยงานเหล่านี้ ในการพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการและศักยภาพของบุคลากร ด้านอุดมศึกษาผ่านกิจกรรมความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง เครือข่ายความร่วมมือที่ได้รับการสนับสนุน ทางการเงินโยบายและงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีดังนี้

2.6.4.6 เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนหรือ AUN เป็นการรวมตัวกันของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาคและสร้างความตระหนัก ในความเป็นอาเซียนปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยสมาชิกจำนวน 22 แห่งมหาวิทยาลัยไทยที่เป็นสมาชิก ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยมหิดล

ประเทศไทยโดยเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอำนวยการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (Chairman of AUN Board of Trustees) และประเทศไทยเป็นเจ้าภาพที่ตั้งถาวรของสำนักงานเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN Secretariat: AUNS) ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยปัจจุบันมี รองศาสตราจารย์ ดร.นันทนา คชเสนี เป็นผู้อำนวยการบริหารและได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540

นับตั้งแต่จัดตั้งจนถึงปัจจุบัน AUN ได้มุ่งมั่นทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือด้านอุดมศึกษาของภูมิภาค โดยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางวิชาการการจัดประชุมเชิงวิชาการประชุมปฏิบัติการการสัมมนาการแลกเปลี่ยนอาจารย์ และนักศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการทำวิจัย ร่วมการเดินทางไปทัศนศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน และประเทศคู่เจรจาให้ทุนการศึกษา ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งการจัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการและจดหมายข่าว ปัจจุบันเครือข่ายดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศสมาชิกและกับประเทศคู่เจรจาได้แก่ จีน เกาหลี ญี่ปุ่น สหภาพยุโรปรัสเซีย และอินเดีย

ในโอกาสที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม AUN-BOT ครั้งที่ 22 AUN ได้จัดการประชุมปฏิบัติการเรื่อง “ยุทธศาสตร์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน 2015” เมื่อวันที่ 2-3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ณ เมืองพัทธา โดยได้เชิญเลขาธิการอาเซียน (H.E. Mr. OngKeng Yong) มากล่าวปาฐกถาในหัวข้อ “อาเซียนโฉมหน้าใหม่ภายหลังกฎบัตรอาเซียน” และผู้อำนวยการยูเนสโกกรุงเทพฯ (Dr. Sheldon Shaeffer) กล่าวปาฐกถาในหัวข้อ “การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21” พร้อมทั้งจัดเวทีเพื่อให้มหาวิทยาลัยสมาชิก AUN ได้ร่วมกันระดมสมองในการกำหนดทิศทางของอาเซียนด้านการอุดมศึกษา ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความสำคัญใน 4 ประเด็นและเสนอแนะกิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการได้ภายในปี พ.ศ. 2551-2553 ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Investing in People) โดยเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและการทำวิจัยร่วมได้แก่ โครงการ ASEAN Internship Programme เพื่อสร้างจิตสำนึก ร่วมกันในความเป็นอาเซียน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนในหมู่ประชาชนอาเซียนและการพัฒนา ด้านงานวิจัย (Research Partnerships) เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

2) การลดช่องว่างของการพัฒนา (Narrowing the Development Gap) โดยเน้นการสนับสนุนทุนการศึกษาการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนใหม่ (CLMV) ภายใต้โครงการ Initiative on ASEAN Integration (IAI) ในสาขาการอุดมศึกษาเพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของกลุ่มประเทศ CLMV การแลกเปลี่ยนนักวิชาการในอาเซียนเช่น

โครงการ Distinguished Scholars Program และกิจกรรมการถ่ายโอนหน่วยกิตระหว่างกันภายในอาเซียนเช่น ASEAN Credit Transfer System เพื่อสร้างมาตรฐานทางการศึกษาร่วมกันในอาเซียน

3) การลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Narrowing the Digital Divide) โดยเน้นการพัฒนาโฮมเพจเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัยสมาชิกและเครือข่าย AUN Inter-Library Online (AUNILO)

4) การส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในความเป็นภูมิภาค (Promoting Deeper Regional Awareness) โดยเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับอาเซียน รวมถึงเครือข่าย AUN ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดงานวันอาเซียน และการจัดกิจกรรมเยาวชน เป็นต้น รวมถึงกิจกรรมที่มีอยู่ของเครือข่ายฯ เช่น Educational Forum and Young Speaker Forum และ ASEAN Youth Cultural Forum นอกจากนี้ในอนาคตอาจจัดให้มีกิจกรรม AUN Sport เพื่อให้สอดคล้องกับ ASEAN University Game

5) สมาชิก AUN ได้ร่วมกันพิจารณาและลำดับความสำคัญประเทศคู่เจรจาของอาเซียน

2.6.4.7 ศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอด้านการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development: SEAMEO RIHED)

ศูนย์ SEAMEO RIHED เป็นศูนย์หนึ่งภายใต้องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization : SEAMEO) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพของอุดมศึกษาในภูมิภาคผ่านกิจกรรมการจัดฝึกอบรมประชุมสัมมนาการทำวิจัยและการเป็นศูนย์กลางเอกสารและข้อมูลด้านการอุดมศึกษาระดับภูมิภาค

จากการที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพที่ตั้งและสนับสนุนการดำเนินงานและงบประมาณในการบริหารงานของศูนย์ SEAMEO RIHED มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ช่วยทำให้ประเทศไทยมีบทบาทนำในการพัฒนาการอุดมศึกษา รวมทั้งเป็นแกนนำการจัดกิจกรรมระดับภูมิภาคในประเด็นที่มีความสำคัญและความสนใจร่วมกัน

โดยในขณะนี้ศูนย์ SEAMEO RIHED ภายใต้การบริหารงานของศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส ผู้อำนวยการศูนย์ฯ คนปัจจุบัน และด้วยการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ริเริ่มการดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อส่งเสริมความเป็นสากลและพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน คือ การพยายามผลักดันให้มีกรอบการดำเนินงานการพัฒนาอุดมศึกษาในภูมิภาคร่วมกันเพื่อสนับสนุน การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2558 เนื่องจาก SEAMEO RIHED ตระหนักว่าถึงแม้กลไกในระดับรัฐมนตรีทั้ง

SEAMEC และ ASED จะพยายามจะทำให้การศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน และความเป็นประชาคมสังคม และวัฒนธรรมอาเซียนแต่อย่างไรก็ตามการศึกษาทั้งระดับพื้นฐาน และอุดมศึกษาต้องมีกรอบความร่วมมือระดับภูมิภาค ที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่สามารถรับมือกับสถานะการเปลี่ยนแปลงของโลกประกอบกับในภูมิภาคอื่น ได้ใช้การอุดมศึกษาเป็นแรงขับเคลื่อนในการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาคผลิตแรงงานที่มีทักษะความรู้และสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ ให้ตลาดแรงงานตั้งแต่ระดับประเทศ ภูมิภาค ไปจนถึงระดับโลก SEAMEO RIHED จึงอาสาที่จะศึกษาแนวทางและรูปแบบการดำเนินงานจาก Bologna Process ซึ่งเป็นกลไกการบูรณาการการอุดมศึกษาของสหภาพยุโรปที่มุ่งให้ภูมิภาคยุโรปเป็น “Europe of Knowledge” และได้ริเริ่ม A Framework for Regional Integration in Higher Education in Southeast Asia : The Road towards a Common Space โดยได้รับการรับรองจากที่ประชุม SEAMEC ครั้งที่ 43 และที่ประชุม ASED ครั้งที่ 3 ได้รับทราบแล้ว และขณะนี้ ศูนย์ SEAMEO RIHED กำลังเริ่มดำเนินงานตามข้อเสนอโครงการดังกล่าว โดยระยะแรกจะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจและผลักดันให้มีกลไกและกระบวนการบูรณาการด้านการอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใต้โครงการดังกล่าว SEAMEO RIHED เสนอไว้ว่าจะมีการดำเนินงานแบ่งเป็น 5 ระยะตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2557 ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนภายในปีพ.ศ. 2558 ดังนี้

การดำเนินงานระยะที่ 1 (ปี พ.ศ. 2551-2553) สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจในกลุ่มผู้บริหารนักวิชาการ และภาคอุตสาหกรรมในประเด็นเรื่องการบูรณาการการอุดมศึกษาในภูมิภาคโดย SEAMEO RIHED จะดำเนินงานร่วมกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องในภูมิภาคอาเซียนจัดการประชุมเพื่อกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของสาขาความร่วมมือด้านการอุดมศึกษา

การดำเนินงานระยะที่ 2 (ปลายปี พ.ศ. 2553) จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการเพื่อจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่จัดลำดับความสำคัญของสาขาความร่วมมือที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกัน และพิจารณาสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามสาขาความร่วมมือนั้น รวมทั้งผลักดันให้มีการลงนามใน MOU ดังกล่าวร่วมกันระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาของอาเซียน

การดำเนินงานระยะที่ 3 (ปลายปี พ.ศ. 2554) จัดการประชุมร่วมกันระหว่างรัฐมนตรีศึกษาอาเซียนในเรื่องการบูรณาการการอุดมศึกษาในภูมิภาคเป็นประจำทุกปี โดยเริ่มจากปี พ.ศ. 2554-2557

การดำเนินงานระยะที่ 4 (ปี พ.ศ. 2555-2556) พัฒนาโครงสร้างของกรอบการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการการอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียนและ Roadmap ที่จะสร้างเขตการอุดมศึกษาร่วมกัน (Common Space) ของการอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียนรวมทั้งพัฒนาโครงสร้างของกรอบความร่วมมือในสาขาความร่วมมือซึ่งมีการจัดลำดับความสำคัญและเห็นชอบร่วมกัน

การดำเนินงานระยะที่ 5 (ปี พ.ศ. 2557) พิจารณาขยายขอบข่ายความร่วมมือในการบูรณาการการอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียนและพิจารณาความเป็นไปได้ในการสร้างเขตการอุดมศึกษาร่วมกันของการอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว เป็นภาระงานที่สำคัญและท้าทายที่ต้องการแรงสนับสนุนและความร่วมมือที่เข้มแข็ง จากทุกประเทศสมาชิกซีมีโอและอาเซียน รวมทั้งจากทุกองค์กรและเครือข่ายระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากประเทศไทยในฐานะเป็นประเทศเจ้าภาพที่ตั้งของศูนย์ SEAMEO RIHED ร่วมเป็นผู้ดำเนินการและช่วยผลักดันให้การบูรณาการการอุดมศึกษาในภูมิภาคสามารถดำเนินการ ได้ตามแผนและกรอบการทำงานที่ได้วางไว้ ไม่เพียงแต่จะส่งผลให้เกิดการยอมรับในบทบาทการเป็นผู้นำ ด้านการพัฒนาการอุดมศึกษาในภูมิภาคของประเทศไทยเกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ภูมิภาค แต่ยังเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้การรวมตัวผู้การเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 บรรลุผลเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืนอย่างแท้จริง

นอกจากกิจกรรมท้าทายที่ศูนย์ SEAMEO RIHED ต้องเร่งดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ศูนย์ SEAMEO RIHED ได้กำหนดทิศทางดำเนินการดำเนินงานของศูนย์ฯ โดยจัดทำแผนพัฒนา 5 ปีระยะที่ 3 เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2555 ซึ่งกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นให้เกิด Partnership on Research-Driven Activities การดำเนินงานโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ของศูนย์ฯจึงเป็นไปในลักษณะของความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติภูมิภาคและนานาชาติรวมถึงภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรต่าง ๆ ในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาคอย่างแท้จริง

2.6.4.8 แผนการดำเนินงานที่สำคัญภายใต้แผนพัฒนา 5 ปีระยะที่ 3 ของศูนย์ SEAMEO RIHED ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2555 มีดังนี้

1) Higher Education Research Program เพื่อเป็นศูนย์วิจัยทางการศึกษา โดยได้กำหนดสาขางานวิจัยในด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา การประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษาบทบาทของการอุดมศึกษา ในการพัฒนาทางด้านสังคมและเศรษฐกิจการเปิดเสรีกับการอุดมศึกษาและนวัตกรรมในระดับอุดมศึกษา

2) Higher Education Training and Development Program : เพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมของศูนย์ฯ ในสาขาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของศูนย์ฯ เช่น การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยการศึกษาคุณงามมหาวิทยาลัยชั้นนำ และการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

3) Higher Education Seminars and Conferences Program : เพื่อเป็นเวทีให้นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในระดับอุดมศึกษา ได้พบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในหัวข้อที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศูนย์ฯ และต่อกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

4) Higher Education Expertise Database Program : เพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารบทความวิชาการและงานวิจัยด้านการอุดมศึกษาในภูมิภาค และจัดเก็บไว้ในรูปของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงของสาธารณชน

5) Higher Education Information and Documentation Program : เพื่อเป็นศูนย์เอกสารและข้อมูลด้านการอุดมศึกษาปัจจุบันได้จัดตั้ง Higher Education Library ขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลสิงคโปร์ เพื่อให้บริการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาหรือผู้ที่สนใจ

6) Regional Cooperation Program : เพื่อส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมความร่วมมือในระดับอุดมศึกษาในภูมิภาคในหลากหลายระดับ เช่น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาประธานเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและภูมิภาคผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านอุดมศึกษา และผู้รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพในระดับชาติในภูมิภาค

2.64.9 สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Institutions of Higher Learning : ASAIHL)

สมาคม ASAIHL นับเป็นสมาคมสถาบันการศึกษาที่เก่าแก่แห่งหนึ่ง จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2499 ในการประชุมอธิการบดีของ 8 มหาวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลือสถาบันสมาชิกในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และความเป็นเลิศด้านการสอนการทำวิจัย และให้บริการแก่ชุมชนในระดับสากล โดยส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาสถาบันของตนตระหนักในความเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาค และการพึ่งพาซึ่งกันและกันรวมถึงการส่งเสริมการติดต่อกับองค์กรภูมิภาคและนานาชาติอื่น ๆ ที่สนใจในการวิจัยและการสอน

สมาคมทำหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารสำหรับสมาชิกจัดการประชุมที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการทางวิชาการ และการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาช่วยเหลือสมาชิกในการจัดจ้างอาจารย์และบุคลากร การแลกเปลี่ยนนักวิชาการและนักศึกษา และในการจัดทำโครงการความร่วมมือต่าง ๆ การให้บริการผู้เชี่ยวชาญคำปรึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ทั้งในระดับ

ภูมิภาคและเวทีนนานาชาติ รวมถึงการเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหว และพัฒนาการที่สำคัญในภูมิภาคให้สมาชิกรับทราบ ปัจจุบันมี รองศาสตราจารย์ ดร.นินนาท โอพารวรรุติ เป็นเลขาธิการสมาคมและมีสำนักเลขาธิการ ตั้งอยู่ที่ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สมาคมเป็นประจำทุกปีนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512

ปัจจุบันสมาคมฯ มีสมาชิก 166 มหาวิทยาลัย ใน 18 ประเทศ คือ บรูไนฯ กัมพูชา ฮองกง อินโดนีเซีย มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ศรีลังกา เวียดนาม ออสเตรเลีย แคนาดา ญี่ปุ่น นิวซีแลนด์ สวีเดน ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา และไทย ในประเทศไทย มีมหาวิทยาลัยสมาชิกที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับ และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 24 แห่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 11 แห่ง และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย รวมทั้งสิ้น 36 แห่ง

กิจกรรมของสมาคมประกอบด้วย การให้ทุนวิจัยระยะสั้น และระยะยาว การจัดประชุมและสัมมนาทางวิชาการ และฝึกอบรมให้แก่ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งการจัดทำสิ่งพิมพ์และเอกสารเผยแพร่ให้แก่สมาชิก

2.6.4.10 สำนักงานเลขาธิการ โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (University Mobility in Asia and the Pacific: UMAP International Secretariat)

โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (University Mobility in Asia and the Pacific : UMAP) เป็นกิจกรรมความร่วมมือภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไก ในการพัฒนาคุณภาพและความเป็นสากลของอุดมศึกษา ซึ่งต่อมาได้ขยายกรอบความร่วมมือการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และบุคลากรจากภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกไปสู่กลุ่มประเทศในแถบยุโรปมหาสมุทรอินเดียและแอฟริกาตามลำดับ

UMAP มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและพิจารณาแผนงานกิจกรรมประจำปี โดยมีผู้แทนจากประเทศเม็กซิโก เป็นประธานผู้แทนจากประเทศสมาชิก ร่วมเป็นกรรมการบริหารและประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นเจ้าภาพสำนักงานเลขาธิการ UMAP (UMAP International Secretariat : UMAP IS) ระหว่างปี พ.ศ. 2549-2553 โดยทำหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมการดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสมาชิก และแสวงหาช่องทางในการขยายโครงการตลอดจนหาแนวทางในการขจัดอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนนักศึกษา

ปัจจุบัน UMAP มีสมาชิก 18 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจได้แก่ ออสเตรเลีย กัมพูชา อีควาดอร์ฟีจี ฮังการี ญี่ปุ่น เกาหลี มาเก๊า มาเลเซีย เม็กซิโก มองโกเลีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ ปาปัวนิวกินี ใต้หวัน ไทย สหรัฐอเมริกา เวียดนาม บรูไนฯ บังกลาเทศ และเกาะรียูเนียน (Reunion Island) กิจกรรมหลักเน้นการแลกเปลี่ยนนักรศึกษาระยะสั้น 1-2 ภาคการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย ในประเทศสมาชิก และนักศึกษาที่เข้าร่วม โครงการสามารถถ่ายโอนหน่วยกิต กลับไปยัง มหาวิทยาลัยต้นสังกัด โดยอาศัยกลไกการถ่ายโอนหน่วยกิตของ UMAP ที่เรียกว่า UMAP Credit Transfer Scheme (UCTS) เพื่อสร้างการยอมรับระหว่างกันอันจะนำไปสู่การทำข้อตกลงรับรอง คุณวุฒิปริญญาของประเทศสมาชิกต่อไป

ประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการ UMAP ในปี พ.ศ. 2538 และได้ ดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างประเทศ ตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตาม ข้อตกลงทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทย กับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในการ แลกเปลี่ยนนักศึกษา และบุคลากรส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรไทย มีสมรรถนะสากล (Global Competence) และส่งเสริมให้เกิดการยอมรับการถ่ายโอนหน่วยกิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทย กับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศอันจะนำไปสู่การรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) ของ สถาบันอุดมศึกษาไทยในระดับสากลการดำเนินงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2539-2552 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้สนับสนุนงบประมาณให้นักศึกษาจำนวน 720 คน และ บุคลากรจำนวน 475 คน เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนต่างประเทศ

นอกจากองค์การสมาคมและเครือข่ายความร่วมมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ประเทศไทย ยังเป็นที่ตั้งของศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอ ด้านโบราณคดีและวิจิตรศิลป์ (SEAMEO Regional Centre for Archaeology and Fine Arts : SEAMEO SPAFA) และเครือข่ายระดับภูมิภาค ของซีมีโอด้านเวชศาสตร์เขตร้อนและสาธารณสุข (SEAMEO Regional Tropical Medicine and Public Health Network : SEAMEO TROPMED)

สรุปแผนพัฒนาของอาเซียนในกรอบความร่วมมือด้านการศึกษา มุ่งเน้น คุณภาพการศึกษา เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ในการส่งเสริมความร่วมมือ 3 ด้านคือ ด้านภาษา ด้านเทคนิคและอาชีพ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.6.5 ศักยภาพของการอุดมศึกษาไทยในการแข่งขันกับประเทศสมาชิกอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาใน ปัจจุบันอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศคุณภาพและ มาตรฐานในการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญ ที่บ่งชี้ศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะในระดับ

นานาชาติ ปัจจัยที่แสดงถึงคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังนี้

1. การประกันคุณภาพภายใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดและในกำกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้พัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกันคุณภาพการศึกษาตามองค์ประกอบคุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนดเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายใน นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รวมทั้งส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและครบวงจร โดยสถาบันอุดมศึกษาได้จัดระบบประกันคุณภาพ พร้อมทั้งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ที่สามารถประเมินได้ครบทุกมิติของระบบประกันคุณภาพ คือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลิตและผลลัพธ์ มีความสมดุลระหว่างมุมมองการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านบุคลากรการเรียนรู้และนวัตกรรม

เพื่อให้การประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พัฒนาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในใหม่ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับอุดมศึกษาที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2548 และพ.ศ. 2549 รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กพร. เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน นอกจากนี้ ได้นำเกณฑ์คุณภาพสู่การเป็นเลิศ ตามเกณฑ์บัตริจมาใช้เทียบเคียงใน 10 คณะวิชา เมื่อปี พ.ศ. 2545 และกำลังทดลองใช้เกณฑ์ด้านการศึกษากับคณะวิชาต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของไทยด้วย

2. การประกันคุณภาพภายนอกสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองระหว่างปี พ.ศ. 2549-2553 โดยมีแผนการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศ รวม 248 แห่ง เป็นสถานศึกษาในสังกัดและในกำกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 165 แห่ง ขณะนี้ สมศ. ได้จัดส่งรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก ที่ผ่านการรับรองให้สถานศึกษาและต้นสังกัดแล้ว โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้รับรายงานแล้วจำนวน 88 แห่ง ผลการประเมินปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้รับการประเมินผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองมากกว่าร้อยละ 80

3. มาตรฐานการอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำ มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนา ด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกัน และพัฒนาสู่สากล ซึ่งประชาคมอุดมศึกษาได้มีส่วนร่วมใน การจัดทำและพัฒนามาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องนี้ และสามารถ นำไปใช้ในการพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีความหลากหลาย และเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด โดยเฉพาะในการจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงานสังคมและประเทศ

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำหลักเกณฑ์การขอเปิด และดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล พ.ศ. 2548 และแนวปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์การขอเปิดและดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล พ.ศ. 2548 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาที่ประสงค์จะจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกล จัดการศึกษาที่มี มาตรฐานเทียบเคียงกันได้ กับระบบการศึกษาในระบบชั้นเรียนและสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรระดับปริญญา ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะเป็น เครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาไทย จัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกลที่ มีคุณภาพและมาตรฐาน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดและในการกำกับดูแล คุณภาพของการจัดการศึกษา ในระบบการศึกษาทางไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาผ่าน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ซึ่งมีแนวโน้มจะขยายตัวมากขึ้นในอนาคตอันใกล้ เมื่อมีการเปิดเสรี การค้าบริการการศึกษาภายใต้องค์การการค้าโลก และภายใต้ความตกลงการค้าเสรีระดับทวิภาคี และพหุภาคีเพิ่มมากขึ้น

2.6.6 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework on Higher Education: TQF : HEd)

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายตามมาตรฐานการศึกษาของชาติไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบัณฑิต ด้วยการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ที่คาดหวังในตัวบัณฑิต ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถทางวิชาการทักษะและคุณลักษณะ ด้านคุณธรรมจริยธรรมเชาว์ปัญญา ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบทักษะ การวิเคราะห์การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อสนับสนุนการใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำได้จัดทำเอกสารต้นแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้

สถาบันอุดมศึกษา ได้นำไปใช้ประกอบด้วยต้นแบบมาตรฐานคุณวุฒิ สาขาวิชาต้นแบบการจัดทำ รายละเอียดของหลักสูตรต้นแบบ รายละเอียดของรายวิชาต้นแบบ การจัดทำรายละเอียดของ รายวิชาต้นแบบ การจัดทำรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนามต้นแบบ การรายงานผลการ ดำเนินการของรายวิชาต้นแบบ การรายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม และ ต้นแบบการรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตร

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จะช่วยอำนวยความสะดวกในการ เคลื่อนย้ายแรงงานและการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ทั้งระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยและระหว่าง ประเทศไทยกับต่างประเทศ

สรุป ความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดตั้งประชาคม อาเซียน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการพัฒนาภูมิภาคอย่างยั่งยืน โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางสำหรับประเทศไทย ประโยชน์ที่จะได้รับในกรอบความร่วมมือกับ อาเซียน ได้แก่ ความช่วยเหลือด้านวิชาการ และเทคนิคภายใต้โครงการต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนด นโยบายที่อาศัยการผลักดันร่วมกันภายใต้กรอบอาเซียน นอกจากนี้ ยังเป็นโอกาสในการเสริมสร้าง ศักยภาพของประเทศ และโอกาสที่จะมีสิทธิมีเสียงในการผลักดันนโยบายของประเทศสู่เวทีระดับ นานาชาติ ตลอดจนโอกาสในการรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทยในเวทีโลกความร่วมมือ ระหว่างประเทศไทยด้านการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายโอกาสทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพ การศึกษา การนำโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามารองรับ การขยายโอกาสและการยกระดับคุณภาพให้เป็นการศึกษาตลอดจนการบริหารจัดการทางการศึกษา ในเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างประชาคมอาเซียนดินแดนแห่งความสงบสุข สันติภาพและมีความ เจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

2.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.7.1 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม “ราชภัฏ” จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อ ประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทานตราประจำมหาวิทยาลัย ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมียู่ 40 แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนามาจาก “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่ง

แรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณ โรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นเป็น “วิทยาลัยครู” ในเวลาต่อมา และในปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ยกฐานะวิทยาลัยครู ให้เป็น “สถาบันราชภัฏ” อย่างเป็นทางการ โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายการและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นได้มีการพระราชทานชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” เมื่อปี พ.ศ. 2545 และในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” อย่างเป็นทางการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน

2.7.2 สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ จักรีนฤพ ดินทรสยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนาม “ราชภัฏ” และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ขบวนมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร โดยนาม “ราชภัฏ” หมายความว่า เป็นคนของพระราชา”

2.7.2.1 ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียดที่สมควร นำมากล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้คือ

- 1) เป็นรูปแบบที่เกี่ยวเนื่องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน
- 2) เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวเนื่องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความ

สอดคล้องกับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน

2.7.2.2 สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้

- 1) สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
- 2) สีเขียว แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม
- 3) สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา
- 4) สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

5) สีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

2.7.3 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เดิมมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งหมด 40 แห่ง แต่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม ได้รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ มหาวิทยาลัยนครพนม ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีทั้งหมด 40 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มดังนี้

2.7.3.1 กลุ่มรัตนโกสินทร์

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจย.)
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)

2.7.3.2 กลุ่มภาคเหนือ

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ชร.)
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มร.อ.)
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.)
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)
- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)

2.7.3.3 กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.)

- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)
- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)
- 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)
- 11) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.)
- 12) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)

2.7.3.4 กลุ่มภาคกลาง

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.)
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มรภ.กจ.)
- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)
- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)

2.7.3.5 กลุ่มภาคใต้

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มรส.)
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.)
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)

2.7.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.7.4.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (อังกฤษ : UdonThani Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2466

1) ประวัติ

ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เดิมชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรมมณฑลอุดร” ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2466 มีราชบุรุษเพิ่ม การสมคิด ทำหน้าที่แทนครูใหญ่ เปิดสอนหลักสูตรครูประกาศนียบัตรมณฑล โดยรับนักเรียนชายที่จบประถมศึกษาปีที่ 4 เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี นักเรียนเหล่านี้เป็นนักเรียนทุนจากจังหวัดต่าง ๆ

ในมณฑลสถานที่ตั้งเดิมอยู่ที่บริเวณสโสรเสื่อปามณฑลอุดร ซึ่งเป็นที่ตั้งชั่วคราว ต่อมาจึงมีการก่อสร้างอาคารเรียนถาวรบริเวณห้วยโซ่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ในปัจจุบัน) มีพื้นที่ประมาณ 350 ไร่ ต่อมาได้แบ่งพื้นที่บางส่วนให้หน่วยงานอื่น ปัจจุบันมีพื้นที่ทั้งหมด 237 ไร่ 3 งาน 37 ตารางวา โรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรมมณฑลอุดรต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลอุดร” เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรครูมูล เช่นเดิม ในปี พ.ศ. 2473 ทางกรมได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสตรีประกาศนียบัตรมณฑลอุดรขึ้น รับนักเรียนสตรีที่สอบไล่ได้ชั้นประถมศึกษา เข้าเรียนต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรมณฑล ปี พ.ศ. 2477 ได้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) โดยรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือ ประโยคครูประชาบาล (ป.บ.) เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี และเปิดรับนักเรียนชายเข้าเรียน หลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด ภายหลัง การเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดิน พ.ศ. 2475 โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลอุดรได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูจังหวัดอุดรธานี”

ปี พ.ศ. 2482 มีประกาศกระทรวงธรรมการยุบโรงเรียนฝึกหัดครูจังหวัดอุดรธานี โอนไปสังกัดโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร จังหวัดอุดรธานีกรมสามัญศึกษา กระทรวงธรรมการ เปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาพิเศษ 1 โดยรับนักเรียนที่จบชั้นประถมปีที่ 4 เข้าศึกษาต่อเพื่อส่งไปเป็นครูในท้องถิ่นทุรกันดาร เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู

ปี พ.ศ. 2491 กรมสามัญศึกษาได้ส่งสำเนาประกาศกระทรวงศึกษาธิการ แจ้งเรื่องการเปลี่ยนชื่อ โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดอุดรธานี เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานี ปี พ.ศ. 2501 กรมการฝึกหัดครูได้จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่ง ย้ายโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูอุดรธานี มารวมกับโรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานีและให้ใช้ชื่อเรียกรวมกันว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานี” และแต่งตั้งให้ นายศิริ สุขกิจ ศึกษาพิเศษเอก ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานีเป็น “วิทยาลัยครูอุดรธานี” เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2503 พร้อมกับเปิดสอนในหลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2503 เป็นต้นมาพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดให้วิทยาลัยครูอุดรธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี และเปิดสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาครุศาสตร์ หลักสูตร สภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ทำให้เกิดคณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์ และคณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และในปี พ.ศ. 2520 วิทยาลัยครูอุดรธานี ได้ร่วมกับวิทยาลัยครูอีก 7 แห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกันในนามกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2528 มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 กำหนดให้วิทยาลัยครูรวมกันเป็นกลุ่มและสภาฝึกหัด

ครูได้ออกข้อบังคับ ว่าด้วยกลุ่มวิทยาลัยครู พ.ศ. 2528 เป็นผลให้วิทยาลัยครู 4 แห่ง ในภาคอีสาน ตอนบนรวมกันเป็น สหวิทยาลัยอีสานเหนือ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่วิทยาลัยครูอุดรธานี และผลจากการแก้ไขพระราชบัญญัตินี้เอง วิทยาลัยได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีในสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากสาขาวิชาการศึกษา และได้จัดตั้งคณะวิทยาการจัดการขึ้นอีกคณะหนึ่ง

เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” ให้กับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ครั้นต่อมาเมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีพระมหากษัตริย์คุณต่อชาวยุทธราชภัฏเป็นล้นพ้นด้วยทรงพระเมตตาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ให้เป็น “สัญลักษณ์ประจำสถาบัน ราชภัฏ” นับเป็นมหาสิริมงคลอันควรที่ชาวยุทธราชภัฏทั้งมวล จักได้ภาคภูมิใจ และพร้อมใจกันปฏิบัติหน้าที่สนองพระมหากษัตริย์คุณให้เต็มความสามารถ ในอันที่จะพัฒนาสถาบันราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

สถาบันราชภัฏอุดรธานีได้เปิดสอนในสาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ ตามหลักสูตรวิทยาลัยครู ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2536 และปรับปรุง พ.ศ. 2543 ในระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา และมีภารกิจตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 คือ “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงลงพระปรมาภิไธย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ส่งผลให้สถาบันราชภัฏอุดรธานี ได้รับการยกฐานะและปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี” ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีภารกิจตาม มาตรา 7 คือ “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายในวงรีด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยเขียนว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏอุครธานี" ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษเขียนว่า "UDON THANI RAJABHAT UNIVERSITY" ภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอนุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4) คณะที่เปิดสอน

4.1) คณะครุศาสตร์

4.2) คณะวิทยาศาสตร์

4.3) คณะวิทยาการจัดการ

4.4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

4.5) คณะเทคโนโลยี

2.7.4.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (อังกฤษ : Rajabhat Maha Sarakham University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

1) ประวัติ

ปี พ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” ใช้คำภาษาอังกฤษว่า “RajabhatInstitute” แล้วต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด นามนี้ได้รับพระราชทานเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535

ปี พ.ศ. 2538 สถาบันราชภัฏมหาสารคามได้ดำเนินงานตาม พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2535 เป็นต้นมา พัฒนาการของสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2473 เมื่อนับมาถึงปี 2542 นี้ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม มีอายุครบ 69 ปี ปัจจุบันสถาบันราชภัฏมหาสารคามจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 มี รศ. ดร. สุวกิจ ศรีปัดดา เป็นอธิการบดี สถาบันราชภัฏมหาสารคาม เปิดสอนในระดับอนุปริญญา และปริญญาตรีจำนวน 52 โปรแกรมวิชา จำแนกเป็น 3 ปริญญา คือ ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) และวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) จุดเน้นอันสำคัญของสถาบันราชภัฏคือ “เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” และจะเปิดสอนในระดับปริญญาโท ปริญญาเอกต่อไปในอนาคต

ปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคาม เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม"

2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ 9 ให้เป็นตราสัญลักษณ์ ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีลักษณะเป็นรูปไข่ วงในคือ พระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วยจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็น อุ หือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเชษฐาภาพในแผ่นดินวงนอก เป็นชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4) คณะที่เปิดสอน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุปริญญา อนุปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิตปริญญาโท และปริญญาเอก มีทั้งหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรภาคสมทบ ประกอบด้วยคณะทั้งหมด 6 คณะ และ 1 โรงเรียน ได้แก่

4.1) คณะครุศาสตร์ สีประจำคณะคือสีฟ้า

4.2) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สีประจำคณะคือสีเหลือง

4.3) คณะวิทยาการจัดการ สีประจำคณะคือสีแสด

4.4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สีประจำคณะคือสีม่วง

4.5) คณะเทคโนโลยีการเกษตร สีประจำคณะคือสีเขียว

4.6) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สีประจำคณะคือสีน้ำเงิน

4.7) คณะนิติศาสตร์

4.8) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

4.9) บัณฑิตวิทยาลัย

4.10) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สีประจำโรงเรียนคือ สีเขียว-แดง

2.7.4.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (อังกฤษ : Loei Rajabhat University) เป็นสถาบันอุดมศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 เดิมมีฐานะเป็น "วิทยาลัยครูเลย" เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 โดยใช้เงินงบประมาณโครงการเงินยืมจากธนาคารโลก มีพื้นที่ประมาณ 323 ไร่ ตั้งอยู่บริเวณทุ่งขุมทอง ซึ่งเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเลยและร่วมกับพื้นที่ของชาวบ้าน อยู่ห่างจากจังหวัดเลยประมาณ 5 กิโลเมตร ตามเส้นทาง 201 เลย-เชียงคาน เริ่มรับนักศึกษาเมื่อ ปี พ.ศ. 2519 ชั้น ปกศ. และ ปกศ.สูง ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเลย

1) ประวัติ

พ.ศ. 2519 เริ่มรับนักศึกษาชั้น ประกาศนียบัตร และ ประกาศนียบัตร
ชั้นสูง เมื่อ พ.ศ. 2520 ได้ยกฐานะเป็น "วิทยาลัยครู" ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518
สามารถเปิดสอนได้ในระดับปริญญาตรีทางครู (คบ.) โดยเปิดสอน ครุศาสตรบัณฑิต 4 ปี ในปี พ.ศ.
2521 และได้ขยายจำนวนมากขึ้น ในปีต่อ ๆ มาทั้งในภาคปกติและภาค อคป.

พ.ศ. 2528 เริ่มเปิดการศึกษาในสาขาที่ไม่ใช่ครู 2 สาขา คือ ศิลปศาสตร
บัณฑิต และ วิทยาศาสตร์บัณฑิต ถึงระดับปริญญาตรี (ตาม พ.ร.บ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 แก้ไข
เพิ่มเติม พ.ศ. 2527) ได้ขยายจำนวนเพิ่มขึ้นในปีต่อมา และได้เปลี่ยนการศึกษานอกเวลา จาก อคป.
เป็น กศ.บป.

พ.ศ. 2538 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏขึ้น และได้เปลี่ยน
ชื่อจาก "วิทยาลัยครู" เป็น "สถาบันราชภัฏ" ซึ่งเป็นนามพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระ
เจ้าอยู่หัว โดยเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีได้ ปี พ.ศ. 2540 ได้เริ่มเปิดสอนปริญญา
โท สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษและได้เปิดสาขาไทยศึกษา เพื่อการ
พัฒนา และสาขาการบริหารเพื่อการศึกษาในปีถัดมาตามลำดับ

พ.ศ. 2541 ได้จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาโดยเปิดสอนนักศึกษา
ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา ภาคปกติ
และภาคพิเศษ โดยเป็นโครงการเพื่อการร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏอยู่กับจังหวัดเลย และ
เปิดรับนักศึกษาใน โปรแกรม ปี พ.ศ. 2542 จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาโดยเปิดสอนนักศึกษา
ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรไทยศึกษา ศึกษาเพื่อพัฒนารุ่นที่ 1 และเปิดรับนักศึกษาใน
โปรแกรมวิชาที่เปิดใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี , ระดับปริญญาตรี 2 ปี และระดับอนุปริญญา ปี
พ.ศ. 2543 จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาโดยเปิดสอนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการ
บริหารการศึกษารุ่นที่ 1 และเปิดรับนักศึกษาใน โปรแกรมวิชาที่เปิดใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี,
ระดับปริญญา 2 ปี และระดับอนุปริญญา ปี พ.ศ. 2544 ได้เปิดศูนย์โครงการจัดการศึกษา เพื่อขยาย
โอกาสทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น (กศ.อท.) สำหรับจัดการศึกษาในวันเสาร์-อาทิตย์ ที่ อ.ชุมแพ จ.
ขอนแก่น โดยเปิดสอนในสาขาวิชาการศึกษา, ระดับปริญญาตรี 2 ปี, ระดับปริญญาตรี 4 ปี, และ
ระดับปริญญา 2 ปี มีวิชาที่เปิดใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี, ระดับปริญญาตรี 2 ปี และระดับ
อนุปริญญา

15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้มีพระมหา
กรุณาธิคุณ โปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผล
บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อจาก “ สถาบันราชภัฏเลย ” เป็น
“มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย “ ชื่อภาษาอังกฤษ “ Loei Rajabhat University ”

2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชลัญจกร ประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4) คณะที่เปิดสอน

4.1) คณะครุศาสตร์

4.2) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4.3) คณะวิทยาการจัดการ

4.4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

4.5) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

4.6) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7) คณะเกษตร

4.8) บัณฑิตวิทยาลัย

4.9) ศูนย์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดขอนแก่น(บ้าน

ดอนบม)

2.7.4.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (อังกฤษ : Sakonmakhon Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2507 ในชื่อ “โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร” ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะได้รับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวชิราลงกรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1) ประวัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งอยู่ห่างจากตัวเมือง ไปทางจังหวัดอุดรธานี ระยะทาง 6 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 612 ไร่ เดิมเป็นที่ดินของกระทรวงกลาโหม และของกรมตำรวจ ซึ่งเคยเป็นที่ตั้งของโรงเรียนพลตำรวจภูธร 4 จังหวัดสกลนคร แต่ได้ยุบเลิกไปรวมกับภาคอื่น ต่อมากระทรวงมหาดไทยได้ใช้สถานที่ก่อสร้างศาลากลางจังหวัดสกลนคร การก่อสร้างตัวอาคารได้เสร็จสิ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 แต่ยังไม่ได้ กระทรวงมหาดไทย ได้เปลี่ยนโครงการไปสร้างศาลากลางจังหวัดใหม่ที่บริเวณศูนย์ราชการใน ปัจจุบัน จังหวัดสกลนคร กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ขอที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อตั้งเป็นโรงเรียน ฝึกหัดครู ซึ่ง พณฯจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรีได้มีบัญชาให้มอบที่ดิน และสิ่งก่อสร้างให้กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร จึงได้ถือกำเนิดขึ้น เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2507

โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 รับนักเรียนรุ่นแรก จำนวน 70 คน (ชาย 48 หญิง 22 คน) โดยฝากเรียนไว้กับวิทยาลัยครูอุบลราชธานี วิทยาลัยครมหาสารคามและวิทยาลัยครูอุดรธานี มีนายจ่านอง ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม เป็นอาจารย์ใหญ่ ปีการศึกษา 2508 รับนักศึกษาเพิ่ม 152 คน มีครู - อาจารย์ 18 คน ปีการศึกษา 2509 เริ่มเปิดสอนในระดับ ป.กศ.สูง เป็นปีแรก รับนักศึกษา 146 คน มีครูอาจารย์ 24 คน นายพจน์ รัชญญพันธ์ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ การดำเนินงานของโรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร ได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับมีการ รับนักศึกษาเพิ่มขึ้น มีครูอาจารย์เพิ่มมากขึ้น อาคารและสิ่งก่อสร้างก็เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการจึงยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยครูสกลนคร” เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2513 และได้ขยายการผลิตครูออกเป็น 2 ภาค คือ ภาคปกติ และภาคค่ำ

วิทยาลัยครูสกลนคร ในปีการศึกษา 2518 เปิดสอนในระดับปริญญาตรี (ค.บ.) เป็นปีแรกปีการศึกษา 2519 สภาการฝึกหัดครูได้จัดให้มีการเรียนการสอนแบบทวิภาค ดังนั้น สถาบันจึงเปลี่ยนชื่อจาก "นักศึกษาภาคค่ำ" เป็น "นักศึกษาต่อเนื่อง" จนถึงปี 2521

ปีการศึกษา 2521 ได้เปิดสอนในระดับปริญญาตรี 2 ปีหลัง (หลังอนุปริญญา) เป็นปีแรกและเปิดอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อปป.)

ปีการศึกษา 2528 เปิดสอนในสาขาวิชาที่หลากหลายมากขึ้น คือ สาขาศิลปศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์

ปีการศึกษา 2529 เปิดสอนในโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ในหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรี 2 ปีหลัง

ปีการศึกษา 2530 เริ่มโครงการคุรุทายาท เป็นปีแรก

สถาบันราชภัฏสกลนคร ต่อมา เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามให้แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศว่า “สถาบันราชภัฏ” ในปี พ.ศ. 2537 รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ต่อรัฐสภา เมื่อผ่านการพิจารณาของรัฐสภาแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2538 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 4 ก ลงวันที่ 24 มกราคม 2538 จากพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสิทธิ์ กองสาสนะ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของสถาบันราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต่อมา เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลให้สถาบันราชภัฏสกลนครได้รับยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 และผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครคือ ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครคนปัจจุบัน คือ รศ.ดร.ชนินทร์ วะสินนท์

2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ภูมิพลอดุลยเดชฯ ที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้วัตรในด้านในมีตราพระราชลัญจกร ประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอุหรือเลข ๘ รอบวงจักรมีรัศมีเปล่ง

ออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4) คณะที่เปิดสอน

4.1) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4.2) คณะวิทยาการจัดการ

4.3) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

4.4) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

4.5) คณะเทคโนโลยีการเกษตร

5) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เลขที่ 340 ถนนสุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา อยู่ห่างจากอนุสาวรีย์ท้าวสุรนารีไปทางตำบลจอหอ ประมาณ 3 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมด 274 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา พื้นที่หลักอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 174 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา และมีศูนย์ฝึกปฏิบัติงานด้านการเกษตรอีก 100 ไร่ อยู่ที่ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ติดกับสวนสัตว์ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งอยู่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประมาณ 15 กิโลเมตร มีปรัชญาประจำมหาวิทยาลัยว่า

5.1) ประวัติน

พ.ศ. 2457 การฝึกหัดครูได้เริ่มในมณฑลนครราชสีมา เมื่อกระทรวงธรรมการให้เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) ในโรงเรียนตัวอย่างประจำ

มณฑลนครราชสีมา โดยรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมปีที่ 3 เข้าศึกษาหลักสูตร 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษา จะได้รับบรรจุเป็นข้าราชการครู

พ.ศ. 2466 กระทรวงธรรมการได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรม ที่ข้างวัดโพธิ์ ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ และประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด ต่อมาในปี พ.ศ. 2478 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดนครราชสีมา” เปิดสอนเฉพาะหลักสูตรประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด

พ.ศ. 2481 ย้ายไปอยู่แทนที่โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา และในปี พ.ศ. 2485 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูมูลโนนสูง” เปิดสอน 3 หลักสูตรได้แก่ ประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) ประโยคครูประชาบาล (ป.บ.) และประโยคครูมูล (ม.)

พ.ศ. 2490 ย้ายเข้ามาอยู่ ณ ที่ตั้งปัจจุบันในอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูนครราชสีมา” ในปี พ.ศ. 2495 ได้ยุบเลิกหลักสูตรเดิม 3 หลักสูตร และเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) จนถึงปี พ.ศ. 2497 จึงเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) แทนหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.)

พ.ศ. 2502 ได้รับการยกฐานะเป็น “วิทยาลัยครูนครราชสีมา” และเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ. ชั้นสูง) ต่อจากระดับ ป.กศ.

พ.ศ. 2507 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เพื่อรับฟังคำกราบบังคมทูลรายงานความก้าวหน้าของการฝึกหัดครูไทยและทอดพระเนตรกิจการวิทยาลัยครูนครราชสีมาและนิทรรศการด้านวิชาการของนักศึกษา

พ.ศ. 2518 ได้รับการยกฐานะเป็น สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 จึงขยายการผลิตครูถึงระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)

พ.ศ. 2520 เริ่มโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อศป.) แล้วพัฒนามาเป็นโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ปช.) ในปัจจุบัน

พ.ศ. 2527 เริ่มเปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่นนอกเหนือจากสาขาวิชาการศึกษาในระดับอนุปริญญาและขยายถึงระดับปริญญาตรีในระยะต่อมา ปัจจุบันมี 5 สาขาวิชา

ได้แก่ สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ และสาขาวิชานิติศาสตร์

พ.ศ. 2537 เปลี่ยนแปลงฐานะเป็น “สถาบันราชภัฏนครราชสีมา” สามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี

พ.ศ. 2541 เริ่มเปิดสอนระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร การศึกษา และปีต่อ ๆ มา ตั้งแต่ พ.ศ. 2542-2545 ได้เปิดสอนสาขาอื่นเพิ่มอีก 6 สาขา ได้แก่ สาขา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ สาขาการส่งเสริมสุขภาพ สาขา หลักสูตรและการสอน สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และสาขาการพัฒนาสุขภาพชุมชน

พ.ศ. 2547 ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา”

พ.ศ. 2548 เปิดสอนระดับปริญญาโทเพิ่มอีก 1 สาขา คือ สาขา วิทยาศาสตร์ศึกษา

พ.ศ. 2549 เปิดสอนระดับปริญญาเอก สาขาภาวะผู้นำทางการ บริหารการศึกษา และเปิดสอนระดับปริญญาโทเพิ่มอีก 1 สาขา ได้แก่ สาขา เทคโนโลยีการจัดการ สิ่งแวดล้อม

พ.ศ. 2556 สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ทรง เสด็จฯ เปิดอาคารยุพราชเบญจมงคล

5.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัยรูปพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาล ที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็น "อ" หรือเลข "๘" รอบ วงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เนื้อจักรเป็นรูปเสวตฉัตร 7 ชั้น ตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปล ความหมายว่า มีพระบรม เชนานุภาพในแผ่นดิน โดยที่วันบรมราชาภิเษกตามโบราณราชประเพณี ได้เสด็จประทับเหนือพระที่นั่งอัฐทิศ สมาชิกรัฐสภาถวายน้ำอภิเษกจากทิศทั้งแปด รอบนอกของ ตราด้านบนมีตัวอักษรภาษาไทยว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” ด้านล่างมีตัวอักษร ภาษาอังกฤษว่า “NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY”

5.3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

5.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

5.3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ใน แหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

5.3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

5.3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
ที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่ง
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

5.4) คณะที่เปิดสอน

5.4.1) คณะครุศาสตร์

5.4.2) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

5.4.3) คณะวิทยาการจัดการ

5.4.4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

5.4.5) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

5.4.6) บัณฑิตวิทยาลัย

5.4.7) โครงการจัดตั้งคณะสาธารณสุขศาสตร์

6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (อังกฤษ : Buriram Rajabhat University)
เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งอยู่ในจังหวัดบุรีรัมย์

6.1) ประวัติ

ปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไปและได้ เปลี่ยนชื่อมาเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์" ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "Buriram Rajabhat University"

6.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้วงรี ด้านในมีตราพระราชลัญจกร ประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูป พระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่ง ออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเชษานุภาพในแผ่นดิน

6.3) ความหมายของสี่ตรามหาวิทยาลัย

6.3.1) สีนํ้าเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

6.3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

6.3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

6.3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6.3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

6.4) คณะที่เปิดสอน

6.4.1) คณะครุศาสตร์

6.4.2) คณะวิทยาศาสตร์

3) คณะเทคโนโลยีการเกษตร

6.4.4) คณะวิทยาการจัดการ

6.4.5) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

6.4.6) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

6.4.7) บัณฑิตวิทยาลัย

6.4.8) สถาบันวิจัยและพัฒนา

7) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (อังกฤษ : Surindra Rajabhat University) เป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสุรินทร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ปัจจุบัน เปิดสอนระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท และระดับปริญญาเอก โดยเป็นการจัดการศึกษาและบริการวิชาการแก่ชุมชน ในเขตจังหวัดสุรินทร์ ยโสธร อำนาจเจริญ (บางส่วน) บุรีรัมย์ (บางส่วน) ศรีสะเกษ (บางส่วน) และบุคลากรในจังหวัด ประเทศกัมพูชาและใกล้เคียง

7.1) ประวัติมหาวิทยาลัย

"มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์" เป็นมณฑลนามที่ได้รับพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีความหมายลึกซึ้ง "ราชภัฏ" แปลความว่า ข้าราชการ หรือคนของพระเจ้าแผ่นดินและต่อมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทาน

"พระราชลัญจกร" อันเป็นตราประจำพระองค์ สำหรับใช้ประทับในเอกสารสำคัญส่วนพระองค์ มาให้เป็นตราของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง ด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ทุกส่วนจักสนองพระคุณ ด้วยการมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติภารกิจ เจริญรอยตามพระราชจริยวัตรและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สร้างสรรค์มหาลัยให้เป็น "ประทีปธรรมของท้องถิ่น ประทีงค่าประชาชน" มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (Surindra Rajabhat University) เดิมคือวิทยาลัยครูสุรินทร์ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 ในสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม "สถาบันราชภัฏ" แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ 36 แห่ง เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 และได้จัดตั้งเป็นสถาบันราชภัฏสุรินทร์ แทนวิทยาลัยครูสุรินทร์ ตามพระราชบัญญัติสถาบัน ราชภัฏ พ.ศ. 2538 ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 และได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ตั้งอยู่ที่ 186 หมู่ 1 ถ.สุรินทร์ - ปราสาท (กิโลเมตรที่ 2 ห่างจาก ตัวเมืองไปทางใต้) ตำบลนอกเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เนื้อที่ทั้งหมด 479 ไร่ 1 งาน 70 ตารางวา

7.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏภายในวงรี ด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยเขียนว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์" ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษเขียนว่า "SURINDRA RAJABHAT UNIVERSITY" ภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

7.3) ความหมายของสีตรามหาวิทยาลัย

7.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม "สถาบันราชภัฏ"

7.3.2) สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

7.3.3) สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

7.3.4) สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

7.3.5) สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

7.4) คณะที่เปิดสอน

- 7.4.1) คณะครุศาสตร์
- 7.4.2) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 7.4.3) คณะวิทยาการจัดการ
- 7.4.4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 7.4.5) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- 7.4.6) บัณฑิตวิทยาลัย

8) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (อังกฤษ : Ubon Ratchathani Rajabhat University) เป็นสถานับการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และมีการจัดการศึกษาและการค้นคว้าวิจัยในด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยปัจจุบันนี้ได้มีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

8.1) ประวัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นสถานับการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งจัดตั้งอยู่ที่จังหวัดอุบลราชธานี ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจัดการการศึกษาและให้บริการแก่ประชาชนในจังหวัดอุบลราชธานี ชัยภูมิ อำนาจเจริญ (บางส่วน) และบุคลากรในเขตจังหวัดและประเทศใกล้เคียง โดยจัดการศึกษาในระดับอนุปริญญา ปริญญา บัณฑิต ปริญญาโท บัณฑิต และปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีพัฒนาการและการยกฐานะดังต่อไปนี้

พ.ศ. 2485 มีการจัดตั้ง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือขึ้นที่จังหวัด อุบลราชธานีในความดูแลของ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2490 เปิด "โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี" ขึ้น โดยใช้ อาคารสถานที่ของ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี

พ.ศ. 2490 จัดการเรียนการสอนหลักสูตร "ประกาศนียบัตรจังหวัด" และหลักสูตรประโยคครูมูล

- พ.ศ. 2497 จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร "ประโยคครูประถม" (ป.ป.)
- พ.ศ. 2498 จัดการเรียนการสอนหลักสูตร "ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา" (ป.กศ.)
- พ.ศ. 2499 เริ่มโครงการฝึกหัดครูชนบทซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลและองค์การยูเนสโก (Thailand Unesco Rural Teacher Education Project) หรือ TURTER
- พ.ศ. 2501 ยกฐานะขึ้นเป็น "วิทยาลัยครูอุบลราชธานี" เปิดสอนถึงระดับ ป.กศ.สูง
- พ.ศ. 2510 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถม (ป.ป.)
- พ.ศ. 2517 ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรี ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518
- พ.ศ. 2527 มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในวิทยาลัยครูอุบลราชธานี ชื่อ "วิทยาลัยครูอุบลราชธานี"
- พ.ศ. 2534 ทำโครงการความร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ เปิดสอนระดับปริญญาโท วิชาเอกพัฒนาสังคม และวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือ การบริหารโครงการและนโยบายสาธารณะ
- พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานนามว่า "สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี"
- พ.ศ. 2540 เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู และหลักสูตรปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ในปีการศึกษา 2541 ได้เปิดสอนเพิ่มอีก 2 สาขา คือ สาขาพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน และสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
- ปีการศึกษา 2544 ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
- ปีการศึกษา 2545 ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)
- ปีการศึกษา 2547 ได้ยกฐานะขึ้นเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี"

ปัจจุบันนี้ได้เปิดสอนระดับปริญญามหาบัณฑิตในหลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหา บัณฑิต ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ครุศาสตรมหา
บัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตในหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต
และปรัชญาคณะบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคณาจารย์
และนักศึกษาเป็นจำนวนมาก อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ที่ทันสมัยและเป็นสถาบันการศึกษาที่มี
การพัฒนาการ อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเพื่อความคล่องตัวในการ
บริหารและการจัดการภายในจึงได้มีการสถานภาพเป็น นิติบุคคล นอกจากนี้ยังมีระบบการประกัน
คุณภาพการศึกษา การพัฒนาอาจารย์การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกสาขาวิชาไม่ว่าจะเป็นวิทยา
ศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นั่นเอง

8.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรี 2 วงซ้อนกัน ระหว่างวงรี
ส่วนบน เขียนเป็นอักษรภาษาไทยว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ส่วนล่างเขียนเป็นอักษร
ภาษาอังกฤษว่า " UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY"ภายใต้วงรีด้านในมีตรา
พระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ
ประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีมีอักษรเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ
เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเชษานุภาพ
ในแผ่นดิน

8.3) ความหมายของสิตรตราประจำมหาวิทยาลัย

8.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำหนดและ
พระราชทานสถาบันราชภัฏ

8.3.2) สีเขียวแทนค่าที่ตั้งของสถาบันฯ ทั้ง 36 แห่งในแหล่ง
ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

8.3.3) สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

8.3.4) สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าว
ไกลใน 36 สถาบัน

8.3.5) สีขาวสีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่ง
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

8.4) คณะที่เปิดสอน

8.4.1) คณะสาธารณสุขศาสตร์

8.4.2) คณะพยาบาลศาสตร์

8.4.3) คณะแพทยแผนไทยและแพทย์ทางเลือก

4) คณะวิทยาศาสตร์

5) คณะเกษตรศาสตร์

6) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

7) คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์

8) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

9) คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ

10) คณะครุศาสตร์

11) คณะนิติศาสตร์

9) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (อังกฤษ : Kalasin Rajabhat University)

เป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งอยู่ที่ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ จัดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 เริ่มเปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2542 เป็นครั้งแรก

ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จะได้รับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร

ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ... ซึ่งจะเป็นการควบรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์เข้าด้วยกัน

9.1) ประวัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จัดตั้งขึ้นตามคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2540 ซึ่งมีมติให้จัดตั้งสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มขึ้นจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ สถาบันราชภัฏชัยภูมิ สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ สถาบันราชภัฏนครพนม และสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์

ในระยะแรกได้ดำเนินการในรูปของ “โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์” ซึ่งสามารถเปิดรับนักเรียนระดับอนุปริญญาได้เป็นครั้งแรก ในปีการศึกษา 2542 และปริญญาตรี ในปีการศึกษา 2544

ต่อมา เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง "สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์" พร้อมกับสถาบันราชภัฏอีก 4 แห่งข้างต้น และเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงลงพระปรมาภิไธยในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลให้สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์เปลี่ยนสภาพเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์" ดังเช่นปัจจุบัน

9.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรี 2 วงซ้อนภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็นอุหรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

9.3) ความหมายของสีตราประจำมหาวิทยาลัย

9.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำหนดและพระราชทานสถาบันราชภัฏ

9.3.2) สีเขียวแทนค่าที่ตั้งของสถาบันฯ ทั้ง 36 แห่งในแหล่งธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

9.3.3) สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

9.3.4) สีส้ม แทนค่าความรู้รุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลใน 36 สถาบัน

9.3.5) สีขาวสีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

9.4) คณะที่เปิดสอน

9.4.1) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

9.4.2) คณะอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

9.4.3) คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์

10) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (อังกฤษ : Chaiyaphum Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดชัยภูมิ จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา โดยคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เพื่อจัดการหลักสูตรของมหาวิทยาลัย

ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จะได้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวชิราลงกรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

10.1) ประวัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ตั้งอยู่บนที่ดินสาธารณประโยชน์บนเขาสระหงส์ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลนาฝาย หมู่บ้านนาฝายและหมู่บ้านห้วยชัน ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ มอบให้เป็นที่ตั้งมหาวิทยาลัย จำนวน 1,482 ไร่เศษ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือ ประมาณ 12.5 กิโลเมตร ด้านหน้าติดกับถนนหลวงสาย ชัยภูมิ-ตาดโตน ด้านข้างติดกับถนน รพช. สายห้วยชัน-ห้วยต้อนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ได้เริ่มดำเนินการก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2537 และได้รับอนุมัติให้จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 ในสมัยรัฐบาลของ ฯพณฯ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี โดยจัดสรรงบประมาณแผ่นดินมาให้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2540 จำนวน 30 ล้านบาท

แต่เพราะปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ได้ปรับลดเหลือเพียง 15 ล้านบาท สำหรับก่อสร้างสิ่งจำเป็นพื้นฐานบางประการ ซึ่งในระยะแรก ได้ไปอาศัยวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชัยภูมิเป็นสำนักงานโครงการชั่วคราว เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2540 จนสำนักงานโครงการชั่วคราวก่อสร้างเสร็จแล้ว จึงได้ย้ายออกวิทยาลัยพลศึกษาไปอยู่ ณ ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันบนเขาสระหงส์ ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ ในวันที่ 12 สิงหาคม 2541 เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจยังไม่ดีขึ้นรัฐบาลให้ชะลอโครงการไว้ก่อนและได้จัดสรรเงินมาให้รักษาสภาพโครงการในปี พ.ศ. 2541 จำนวน 3 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2542 จำนวน 2.4 ล้านบาท และงบพิเศษจากเงินเหลือจ่ายสำหรับก่อสร้างอาคารเพื่อรับนักศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 10 ล้านบาท แต่ในปี 2543 ก็ยังได้รับงบประมาณ 2.4 ล้านบาท เท่าเดิมอยู่ในปี พ.ศ. 2544 ได้รับเงินงบประมาณเพิ่มขึ้น คือ ค่าก่อสร้างเรียนรวม 6 ชั้น จำนวน 1 หลัง ราคา 80 ล้านบาท แต่ปรับลดเหลือ 72 ล้านบาท (งบผูกพัน 3 ปี)

ในปี พ.ศ. 2544 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็น “สถาบันราชภัฏชัยภูมิ” ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม 2544 จึงถือว่าวันดังกล่าวคือ วันคล้ายวันสถาปนาของมหาวิทยาลัย และได้จัดให้มีพิธีทำบุญตักบาตร ในวันคล้ายวันสถาปนาของมหาวิทยาลัยทุกปี และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา ได้จัดตั้งงบประมาณในการก่อสร้าง อาคารสถานที่และพัฒนามหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เช่น ปีงบประมาณ 2546 ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับ

ก่อสร้าง อาคารบรรณราชนครินทร์ สูง 5 ชั้น จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 60 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2547 ได้รับการจัดสรรเงิน สำหรับ ก่อสร้างอาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ สูง 4 ชั้น จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 40 ล้านบาท และในปีงบประมาณ 2548 ได้รับ การจัดสรรงบประมาณจำนวน 73 ล้านบาท เป็นต้น

และเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา อันมีผลให้สถาบันราชภัฏชัยภูมิได้รับการยกฐานะ เป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ" และมีสภาพเป็นนิติบุคคล โดยสมบูรณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นอิสระของตน เองมีความ คล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ

10.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานตรามหาวิทยาลัยราชภัฏเมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีลักษณะเป็นรูปกลมรี โดยตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีอักษร "มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ" และ "Chaiyaphum Rajabhat University" ล้อมรอบดวงตราพระราชลัญจกรในรัชกาลที่ 9

10.3) ความหมายของสีตราประจำมหาวิทยาลัย

10.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำหนดและพระราชทานสถาบันราชภัฏ

10.3.2) สีเขียวแทนค่าที่ตั้งของสถาบันฯ ทั้ง 36 แห่งในแหล่งธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

10.3.3) สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

10.3.4) สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลใน 36 สถาบัน

10.3.5) สีขาวสีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

10.4) คณะที่เปิดสอน

10.4.1) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

10.4.2) คณะพยาบาลศาสตร์

10.4.3) คณะรัฐศาสตร์

10.4.4) คณะบริหารธุรกิจ

104.5) คณะครุศาสตร์

10.4.6) คณะวิศวกรรมศาสตร์

10.4.7) คณะมนุษยศาสตร์

11) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (อังกฤษ : Roi Et Rajabhat University) เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและกระจายโอกาสทางการศึกษาของ ประชากรในระดับภูมิภาค โดยจัดตั้งพร้อมกับสถาบันราชภัฏอีก 4 แห่ง อันได้แก่ สถาบันราชภัฏชัยภูมิ, สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ, สถาบันราชภัฏนครพนม (ปัจจุบัน ได้รวมเข้ากับ มหาวิทยาลัยนครพนม แล้ว) และสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์

ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จะได้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร

11.1) ประวัติ

โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด เป็นโครงการ 1 ใน 5 โครงการสถาบันราชภัฏเพิ่มในระยะแรกของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ ในระหว่างปีงบประมาณ 2540-2542 ตั้งอยู่ที่ 113 ม.12 ถ.ร้อยเอ็ด-โพนทอง ต.เกาะแก้ว อ.เสลภูมิ จ.ร้อยเอ็ด 45120ลำดับการจัดตั้ง

6 กันยายน 2537 ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด (นายสีกหาญ โดมรงค์ศักดิ์) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาพื้นที่เพื่อจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด อธิการวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ (ผศ.ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์) แต่งตั้งกรรมการร่วมในการจัดหาที่ดินจัดตั้ง สถาบันฯ ตามคำสั่ง (วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ ที่ 949/2537 ลงวันที่ 5 กันยายน 2537) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาที่ดินสำหรับก่อสร้างสถาบัน ราชภัฏร้อยเอ็ด (ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด แต่งตั้งตามคำสั่งจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ 1915/2537 ลงวันที่ 6 กันยายน 2537)

21 มกราคม 2540 คณะกรรมการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ) แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ และกรรมการดำเนินงานจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่ม ตามคำสั่งสำนักงานจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่มตามคำสั่งสำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏที่ 58/2540 ลงวันที่ 21 มกราคม 2540

29 เมษายน 2540 คณะรัฐมนตรี (สมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี) ลงมติเห็นชอบ โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่มตามที่ตั้งสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เสนอผ่านกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 แห่ง ให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2542

30 มีนาคม 2542 คณะกรรมการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ) อุดมศึกษา เขตการศึกษาของสถาบัน ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามคำสั่งสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ที่ 160/2542 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2542

12 มิถุนายน 2544 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาล พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร มีมติราชภัฏเสนอผ่านกระทรวงศึกษาธิการตั้งสถาบันราชภัฏตามที่ตั้งสำนักงานสภา สถาบัน

20 กรกฎาคม 2544 สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด ได้ตรวจเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งลงในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 118 ตอนที่ 59 ก ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2544

29 เมษายน 2545 โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด

23 กันยายน 2545 คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ มีมติอนุมัติการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาประจำสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด โดยมีศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี เกษมทรัพย์ ดำรงตำแหน่งนายกสภาประจำสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด

21 พฤศจิกายน 2545 โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ศาสตราจารย์ ปรีดี เกษมทรัพย์ ดำรงตำแหน่งนายกสภาประจำ สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด

14 มิถุนายน 2547 โปรดเกล้าฯ ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2547

11.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรี 2 วงซ้อนภายในมีตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็นอุหรือเลข ๘ รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน

11.3) ความหมายของสีตราประจำมหาวิทยาลัย

11.3.1) สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำหนดและพระราชทานสถาบันราชภัฏ

11.3.2) สีเขียวแทนค่าที่ตั้งของสถาบันฯ ทั้ง 36 แห่งในแหล่งธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

11.3.3) สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

11.3.4) สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่

ก้าวไกลใน 36 สถาบัน

11.3.5) สีขาวสีขาว แทนค่าความคึกคักอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์

แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

11.4) คณะที่เปิดสอน

11.4.1) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

11.4.2) คณะพยาบาลศาสตร์

12) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดศรีสะเกษ โดยเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินงานวิจัยและให้บริการทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของจังหวัดศรีสะเกษและจังหวัดใกล้เคียง ตลอดจนประเทศเพื่อนบ้าน ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภาคพื้นแผ่นดินใหญ่ โดยเฉพาะเขตอนุภูมิภาคแม่น้ำโขงตอนล่าง

12.1) ประวัติ

การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาขึ้นในจังหวัดศรีสะเกษเริ่มดำเนินการตั้งแต่ใน พ.ศ. 2537 ตามข้อเสนอของจังหวัดศรีสะเกษและสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีประชากรจำนวนมาก ในแต่ละปีจึงมีนักเรียนนักศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าเป็นจำนวนมากแต่ยัง ไม่มีสถาบันอุดมศึกษาภายในจังหวัดเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ประกอบกับเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงสามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรม โดยมีความพร้อมทั้งที่ดินและงบประมาณสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติอนุมัติให้จัดตั้ง "สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ" ขึ้น และในปี พ.ศ. 2542 "โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ" ได้เริ่มรับนักศึกษาเป็นปีแรก โดยได้รับความร่วมมือสนับสนุนในระยะแรกจาก สถาบันราชภัฏสุรินทร์

ต่อมา เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง "สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ" ขึ้น และได้รับพระกรุณาจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรด

เกล้าฯ ยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2547

12.2) ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราสัญลักษณ์รูปพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ 7 ต้นลำควนและดอกลำควน ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย สีขาว-ทอง สีประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย คือ รูปตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นตรางา รูปไข่ ประกอบด้วยวงกงจักร กลางวงกงจักรมีอักษรเป็นตัว อู หรือเลข 9 ประดิษฐานอยู่ร่วมกับรูปพระที่นั่งอัฐทิศอุทุมพรราชอาสน์ ภายใต้เศวตฉัตร 7 ชั้น องค์ประกอบดังกล่าวรายล้อมด้วยรัศมี อันมีความหมายว่า "มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน" ตราพระราชลัญจกร อยู่ในวงล้อมของกรอบรูปทรงรี 2 วง พื้นที่ด้านบนของกรอบมีอักษรภาษาไทยข้อความว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษข้อความว่า “SISAKET RAJABHAT UNIVERSITY”

12.3) ความหมายของสีตราประจำมหาวิทยาลัย

12.3.1) สีน้ำเงิน หมายถึง สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” อันแปลว่า นักปราชญ์แห่งพระราชา

12.3.2) สีเขียว หมายถึง แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

12.3.3) สีทอง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

12.3.4) สีส้ม หมายถึง ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกล

12.3.5) สีขาว หมายถึง ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช สอดคล้องกับคำว่า ราชภัฏ ซึ่งมีความหมายว่า ปราชญ์ของพระราชา

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า มีงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาที่มีสาระสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อการอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) ได้ทำการศึกษาการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลจากการวิจัยพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อมอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประชุมงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดีพบว่าหัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกงานย่อมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านบริหารการวิจัยและบริการ ด้านการบริหาร การสอน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

ธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549) ได้วิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม การวิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาตรีมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและระดับมัธยมศึกษา

มณฑาทิพย์ สุรินทร์อาภรณ์ (2549) ได้วิจัยสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสำรวจกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะและปัจจัยเอื้อ - อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผลการวิจัย แสดงว่าค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะของประชากรที่ศึกษารวมและรายด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ด้านการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่ถูกระบุจำนวนมากที่สุดมีดังนี้ด้านการสอน ได้แก่ การได้รับโอกาสศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ได้แก่ การสนับสนุนการค้นคว้าด้วยตนเองในเรื่องการให้ความรู้ด้านการวิจัย ได้แก่ การจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่ การเป็นผู้จัดโครงการสนับสนุนการให้ความรู้แก่ชุมชนและสังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่การมีส่วนร่วมในชมรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีภายในหน่วยงาน ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ การมีประสบการณ์เหมาะสมที่ตามเกณฑ์ที่จะได้รับการพัฒนา นโยบาย และแผนของหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การมีเครื่องคอมพิวเตอร์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและการมีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาผลงานวิจัยเพียงพอในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ วัสดุอยู่ในช่วงที่เหมาะสม นโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ชัดเจน การมีเครื่องคอมพิวเตอร์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ล้าสมัยและไม่สะดวกต่อการใช้ และความไม่พอเพียงของค่าตอบแทนที่ได้รับ

รวิภา หอมเศรษฐี (2549) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ซึ่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ใช้แนวทางการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณในส่วน of แนวทางในเชิงคุณภาพใช้การวิจัยจากเอกสาร ส่วนในเชิงปริมาณ ได้มีการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 7-8 จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือสมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถนะด้านจริยธรรม คุณธรรม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งปัจจัยภูมิหลัง เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรม คุณธรรม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะด้านการเมือง ดังนั้น แนวทางสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับกลางควรสอดคล้องกับตัวแบบสมรรถนะของแต่ละกระทรวง และควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับกลางที่เป็นรูปธรรมที่เน้นการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

อังศินันท์ อินทรคำแหง และทัศนยา ทองภักดี (2549) ได้วิจัยการพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะที่จำเป็นด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและเปรียบเทียบเส้นทางและขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวแปรปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 ด้านคือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะ ด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะด้านการสอนด้านการวิจัยและด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่เป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการมาก่อน รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานยกเว้นสมรรถนะด้านบริการวิชาการที่มีอิทธิพลทางตรงกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และ

ในกำกับของรัฐ อาจารย์มีสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยอยู่ในระดับสูงจะส่งผลให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงเพิ่มขึ้นด้วย

พิศมัย พวงคำ (2551) ได้วิจัยสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 11 ด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีมด้านทักษะการใช้ความคิด ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านทักษะในการสื่อสาร ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากจำนวน 26 รายการสำหรับแนวทางในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ควรมีการจัดอบรมตามศาสตร์ของสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่โดยศาสตร์ดังกล่าวต้องเป็นองค์ความรู้ปัจจุบันที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่อบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตน การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอการส่งเข้ารับการเรียนรู้จากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน การฝึกฝนที่ดีที่สุด(Best Practice) การมอบหมายงานที่ยากหรือให้ปฏิบัติงานแทนเพื่อเรียนรู้ โดยมีทีมพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ การวางแผน การจัดหลักสูตรพัฒนาในสายงานแต่ละสายงานอย่างเหมาะสมการจัดกิจกรรมด้านวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน โดยเฉพาะ

2. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดูงานและจัดทำโครงการพิเศษ เพื่อพัฒนาทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอให้เกิดทักษะความชำนาญ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนงานกันทำในหน่วยงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่วนปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

สายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ มีการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหารด้านนโยบาย เป้าหมายและแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน งบประมาณที่เพียงพอต่อภารกิจที่รับผิดชอบ มีทรัพยากร ด้านคน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ข้าราชการควรพึงมี การสร้างบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานและเอื้อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร การมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งระบบการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกคน เพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอันจะนำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรและประเทศชาติตามลำดับ

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) ข้อเสนอแนะปรับปรุงพัฒนาในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 30 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นเครื่องมือ และการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 308 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย สำหรับระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน โดยวิธี Stepwise ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการพรรณนา และอธิบายผล ผลการวิจัยพบว่า) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก 2 ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบายและด้านการติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้านคือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคมการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสายวิชาการและสายผู้สอน คือปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ส่วนสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัย

สมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี 3) ข้อเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาคณากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญาพันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Wright (2001, p. 20) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์: สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตส่วนบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรประกอบด้วย 1. ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2. ทักษะระหว่างบุคคล 3. ความรู้ทางเทคนิค 4. ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

Meisinger (2003, p. 8) ได้ศึกษาการเพิ่มสมรรถนะก็คือการเพิ่มคุณค่า ในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทายใหม่ ๆ งานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และการสนับสนุนจาก Society For Human Resource Management and Global consulting Alliance สรุปผลการวิจัยว่า ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Na (2006) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดถามผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 2 จัดการอภิปรายเพื่อจัดอันดับความสำคัญ และขั้นที่ 3 เปรียบเทียบผลของแบบสอบถามกับการอภิปราย

และทำการประเมินอีกครั้งเพื่อยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยี เข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียน ส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคตสามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการ ออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ช่วยในการเรียนรู้ ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีด้านการ ประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรมและจริยธรรม

Ozcelik and Ferman (2006, p. 72) ได้ศึกษา เกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการ จัดการพัฒนาศูนย์ทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้ เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาศูนย์ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้ง การทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่ สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัย เน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาศูนย์ทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กร ต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของ บุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุ ได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจ นอกจากจะต้องอาศัย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และทักษะการบริหารแล้วสมรรถนะด้านต่าง ๆ จึงมี ส่วนสำคัญให้สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและพึ่งพาตนเองได้ใน ระยะยาวสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการ พัฒนาได้แต่ปัจจุบันบุคลากรบางส่วนไม่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งหากบุคลากรสายใดสายหนึ่งมีการหยุดชะงักในการ พัฒนาไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม ก็จะมีผลต่อบุคลากรในสายอื่นชะงักตามไปด้วย ดังนั้น

การวิจัย สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน พร้อมกับคัดเลือกปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา สมรรถนะใน

การปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย และปัจจัยย่อย 17 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็นปัจจัยย่อย คือ

1.1.1 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ เป็น วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวก (Excellent Organization) ในการให้ประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การกล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การภายใต้บรรยากาศการทำงานแบบระบบเปิด สนับสนุนและประสานงานซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ การยอมรับซึ่งความคิดและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนองค์การให้มีสภาพสอดคล้องเหมาะสมได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และรวมถึงผลผลิตที่มีคุณภาพในที่สุด และยังให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีผู้ริเริ่มมุ่งการทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายของการทำงานที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน มีความคิดเห็นร่วมกัน และให้คำวิจารณ์ปรับปรุง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533) และตามทัศนคติของ (Cooke and Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, cited in Bosley, 2005) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) คือ 1 ใน 3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ โดยเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการความสัมพันธ์ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีและการสนับสนุนซึ่งกันและกันแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) มิติมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self-Actualizing) มิติมุ่งบุคลากรและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) และมิติมุ่งสัมพันธ์อันดีที่พี่น้อง (Affinitive)

1.1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกันเชิงรับ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้คุณค่าเกิดการยอมรับต่อกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นถ้าไม่ปฏิบัติงานเหมือนคนอื่น ๆ ในองค์การ เห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของไทยโดยทั่วไป แต่ไม่เกิดผลดีต่อองค์การในระยะยาว

องค์การไม่มีการพัฒนา บุคลากรยึดกับระเบียบแบบแผน ยึดบุคคลเป็นหลัก ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง รอคอยสั่งการหรืออิงกลุ่ม ไม่เป็นตัวของตัวเอง (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533) และตามทัศนคติของ (Cooke and Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, cited in Bosley, 2005) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) คือ 1 ใน 3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ โดยเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบเน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร สมาชิกในองค์การต้องการการยอมรับและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวความขัดแย้งสมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าของการทำงานถูกคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบจึงมุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งการยอมรับ (Approval) มิติมุ่งเน้นกฎระเบียบ (Conventional) มิติการพึ่งพา (Dependent) และมิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance)

1.1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกันเชิงรุก เป็นวัฒนธรรมองค์การที่จะมีค่านิยมที่พึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีโอกาสได้มาซึ่งอำนาจและเกียรติยศ บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมเชื่อมั่นตนเองมากเกินไปใฝ่หาแต่อำนาจให้ตนเองและจะทำให้เกิดการแข่งขันกันเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความเครียดและมุ่งเน้นความสำเร็จโดยปราศจากการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แข่งขันแย่งชิงอำนาจ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533) และตามทัศนคติของ (Cooke and Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, cited in Bosley, 2005) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน-เชิงรุก (Aggressive-Defensive Organizational Culture) คือ 1 ใน 3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับงานมากเกินไปมุ่งเน้นความต้องการด้านอำนาจเพื่อให้เกิดความมั่นคงในงานจึงเกิดลักษณะของการแข่งขันแย่งชิงดีชิงเด่นแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งการคัดค้าน (Oppositional) มิติมุ่งอำนาจ (Power) มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) และมิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

1.2 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ทัศนคติในการทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526, น. 364-368) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ คือ สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การเพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้งและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเมื่อเขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ย่อมจะเสียสละทั้งเวลาแรงกายและแรงใจให้แก่งานที่ทำอยู่อย่างมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อุทัย หิรัญโต (2531, น. 161-162)

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญขวัญที่ดีจะช่วยเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมา คือ ผลผลิตที่ได้จะสูงขึ้นด้วยการส่งเสริมขวัญกำลังใจจึงเป็นหน้าที่ของงานบริหารงานบุคคล โดยที่ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญด้วยความสำคัญของขวัญกำลังใจจำแนกได้ คือ ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร ให้เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระเบียบวินัยขวัญกำลังใจจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรขวัญกำลังใจจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือ เสนาะติเยว (2532, น. 19) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคลและเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ขวัญกำลังใจสูงมีปัจจัยสำคัญ คือ มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกันและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำคนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบเขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้น เปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานความพึงพอใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานที่ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล และสุขภาพทางจิตใจและร่างกายรวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล ส่วน วิจิตร อวาทะกุล (2542, น. 225) กล่าวว่าขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจ ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมาก จากการศึกษาผลการวิจัยเหล่านี้จะพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกต่อปัจจัยต่าง ๆ ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียดเฉพาะของงานและอาชีพ ที่ปฏิบัติผู้วิจัยขอกกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.2.2 ความสำเร็จในงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526, น. 364-368) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ คือ กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติ เช่น การให้มีระบบการวัดผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น การจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง

และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, น. 242) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันทำงานด้วยความพึงพอใจโดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและพยายามรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีงามระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิก โดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างให้ดีขึ้นได้ โดยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งขวัญกำลังใจที่ดีเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เนื่องจากขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มกำลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาคือผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้น วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กรเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังร่วมขององค์กรในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร และประพันธ์ สุริหาร (2547, น. 50) การบริหารงานจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้และการทำงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ เป้าหมายของงานอันได้แก่ ความก้าวหน้าความสำเร็จของงานและเป้าหมายของคนได้แก่ ความพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพในระบบราชการ ส่วน

1.2.3 เงินเดือนและค่าจ้าง สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 320-321) ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประการ คือ ประการแรกสิ่งจูงใจเป็นเงินได้แก่สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่ายและมีประสิทธิภาพโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือนบำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น และประการที่สอง สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินได้แก่สิ่งที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ความเท่าเทียมกัน เป็นต้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526, น. 364-368) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ คือ กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์ จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายถึงเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง เราเคยได้ยินเสมอ ถึงข่าวคนงานโรงงานอุตสาหกรรมนัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็

เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะพอสวมกับการครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญกำลังใจเสื่อมลง และการให้บำเหน็จรางวัล ตลอดทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง

1.2.4 ความพึงพอใจในงาน ประพันธ์ สุริหาร (2547, น. 50) การบริหารงานจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้และการทำงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ เป้าหมายของคนได้แก่ความพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพในระบบราชการ ปรีชา ศรีวัลย์ (2536, น. 100) ปัจจัยที่จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงาน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2541, น. 241) องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ คือ ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมาก จากการศึกษาผลการวิจัยเหล่านี้จะพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกต่อปัจจัยต่าง ๆ ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดเฉพาะของงานและอาชีพ ที่ปฏิบัติผู้วิจัยขอกกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่ ความศรัทธาและเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์นโยบายขององค์กร

1.2.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ชะลอศักดิ์ อาษา (2534, น. 12) ขวัญกำลังใจนั้น มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและขวัญกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้เกิดความร่วมใจในการทำงานสร้างความซื่อสัตย์ภักดี ให้มีต่อองค์กรเสริมสร้างวินัยปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนทำให้องค์การแข็งแกร่งผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้นผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือนร่วมใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กรเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังร่วมขององค์กรในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2541, น. 241) องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ คือ

วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร สภาพการทำงาน โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มการบริหารขององค์กร ระบบบริหาร วิธีการในการนิเทศงาน ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การสื่อสารในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของหัวหน้างาน พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และวิธีการบังคับบัญชา การได้มีส่วนร่วมของพนักงาน และสนใจ ลักษณะ (2542, น. 221) ขวัญกำลังใจมีความสำคัญจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างผลผลิตในการทำงาน เช่น ไม่ขาดงาน ไม่มาสาย ทำงานเต็มความสามารถ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อหมู่คณะและต่องานเพิ่มพลังยึดเหนี่ยวของกลุ่มเกิดความเป็นเอกภาพ เกิดพลังกลุ่มลดปัญหาอุปสรรคความขัดแย้งและความสูญเปล่าในการทำงาน

1.2.6 การบังคับบัญชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526, น. 364-368) วิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ คือ ความมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน และการที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ ได้แก่ พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่องานสำเร็จ จะได้เกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าการงานนั้นเป็นของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้น อย่างมุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โทเล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยรวนเร และเกิดความไม่มั่นคงในองค์กรขึ้น จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรได้อย่างดี ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี เช่น การจัดให้มี ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัย ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน เช่น เครื่องทุนแรงในการปฏิบัติงาน การดูแล สุขภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 320-321) ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญกำลังใจดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านาย ผู้เรื่องอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขวัญกำลังใจของลูกน้องจะตกต่ำ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชาได้ข้อเท็จจริงว่าคนงาน

มีความไม่พอใจอย่างยิ่ง ต่อการวางตัวแบบแอมมองของผู้บังคับบัญชาและการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีกว่าการวางตัวแบบนั้น ก่อให้เกิดอิทธิพล อันเลวร้ายในการคุกคามขวัญกำลังใจของคณาอีกด้วยเพราะการวางตัว เช่นนี้ ทำให้ลูกน้องไม่เป็นตัวของตัวเองมีความรู้สึกคล้ายกับว่าผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดอยู่ร่ำไปทุกคราวที่ผู้บังคับบัญชามาป่วนเปื้อน ทำให้ขวัญกำลังใจไม่อยู่กับร่องกับรอย วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจปัจเจกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมากจากการศึกษาผลการวิจัยเหล่านี้จะพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกต่อปัจจัยต่าง ๆ ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดเฉพาะของงานและอาชีพ ที่ปฏิบัติผู้วิจัยขอกกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2541, น. 241) องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ คือ ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของหัวหน้างาน พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และวิธีการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของพนักงาน เสถียร เหลืองอร่าม (2519, น. 80-82) แบบของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประเภทที่ 1 คือผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องแบบตามบุญตามกรรม ประเภทที่ 2 ผู้บังคับบัญชาปกครองแบบอัตตาริปไตยและประเภทที่ 3 แบบอัตตาริปไตยอย่างกรุณา

1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Bass and Avolio, 1990) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการสร้างบารมี (Charisma) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำก่อให้เกิดความไว้วางใจความเคารพความเชื่อถือโดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเองแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงและทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงาน

1.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Bass and Avolio, 1990) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การสร้างความสำเร็จในการทำงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จ

ของกลุ่มสมาชิกมากกว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเองสร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้ห้องปฏิบัติการเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (Podsakoff, 1990) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผู้ถูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

1.3.3 การกระตุ้นทางปัญญา รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (Bass and Avolio, 1990) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มและมีความมานะพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหา ด้วยแนวทางใหม่ รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหา ไม่ตำหนิความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าคนอื่น ไม่วิจารณ์เพียงเพราะความเห็นของผู้ตาม ไม่เหมือนกับความคิดของผู้นำ (Podsakoff, 1990, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ กระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนใหม่ที่เหมาะสม

1.3.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Bass and Avolio, 1990) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เลี้ยงสอน เน้นติดตามดูแลแก่ผู้ตามมอบหมายงานที่มีคุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคล และเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้อยู่ในระดับสูงขึ้น เท่าที่จะสามารถทำได้ โดยผู้นำให้คำแนะนำสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ตอบสนองความต้องการผู้ตามด้วย

วิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคลยอมรับความแตกต่าง ของผู้ตามแต่ละคนเช่นผู้ตามบางคนต้องการ ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือบางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น (Burn, 1978, cited in Yukl and Fleet, 1992) ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการ วิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมืองอธิบายภาวะผู้นำ ในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและ ในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกันภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) (Podsakoff, 1990) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็น รายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อ ความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

1.4 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.1 รูปแบบวิธีการคิด วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 60) ให้ความหมาย ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับ สิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ มุ่งหมายถึงการ เปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ วิจารย์ พานิช (2547, น. 15) ให้ความหมาย ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้าง ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของ บุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ (Marquardt, 1996, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพลังอำนาจเพื่อ การเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถที่จะเรียนรู้ และสามารถที่จะใช้ความรู้ให้เป็น เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ (Peter M. Senge, 1991) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดองค์กร

แห่งการเรียนรู้คือ รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีความต้องการของตนเองซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคนรูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะเรียนรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคยและในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของตนเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นนำไปหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำ ประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศเปิดความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำทหายความสำเร็จร่วมกันซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างดีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตใต้สำนึก หรือมีการรอบความคิดความเชื่อที่สมเหตุสมผลที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพ ที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่แปรผันได้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

1.4.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์ (2540 , น. 19) ได้กล่าวว่ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงต้องมีความมุ่งมาดปรารถนาหรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต ด้านวิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นอย่างไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว และด้านวิสัยทัศน์เฉพาะ หมายถึง ปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตว่าโดย ความปรารถนา

สูงสุดแล้วต้องการอะไร คำนี้ ผุดผ่อง (2547, น. 34) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่ง ความสนใจวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจโดยตรง มีความหมายว่า คือภาพในอนาคตขององค์การที่ ผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นถึงทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลัง ทำท่าย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดในให้กับลูกค้าหรือสังคม และสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 11) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกัน ทั้งองค์การซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความ เชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดหมายไปใน ทิศทางเดียวกัน (Peter M. Senge, 1991) มีหนังสือและผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่มีความ สำคัญเป็นอย่างมาก คุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้ คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดีผลที่เสียผลแบบ กลางๆน่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางเลือกอย่างไรความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่ม การทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้ เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ส่วน บุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน วิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภทคือ สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) และสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) (Gaphart et. al., 1996, p. 9) กล่าว ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ ทุกคนจะมีการเรียนรู้ ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กัน และกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน โดยใช้เทคโนโลยี อันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูล เหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิด ใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกัน อย่างเปิดเผยและทั่วถึง มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็น ความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผล การ

ปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ชีดคน เป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

1.4.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2544, น. 11) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) เป็น องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือ ปฏิบัติภารกิจงานนำป้ประการให้ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ ร่วมกันตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อ การแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วน (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 11) ได้กล่าวไว้ ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือใน องค์กรและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและมิ การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆเพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ (Peter M. Senge, 1991) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้กันเป็น ทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้ เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาส เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่าง สม่ำเสมอ และต่อเนื่องจนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพล ครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานคือการ สนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) และการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice)

1.4.4 การคิดอย่างเป็นระบบ เกพฮาร์ท (Gaphart et. al., 1996, p. 9) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ สนับสนุนกระบวนการคิดอย่าง เป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิด ใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และ อภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง (Peter M. Senge, 1991) มีหนังสือและผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็น เรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก คุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

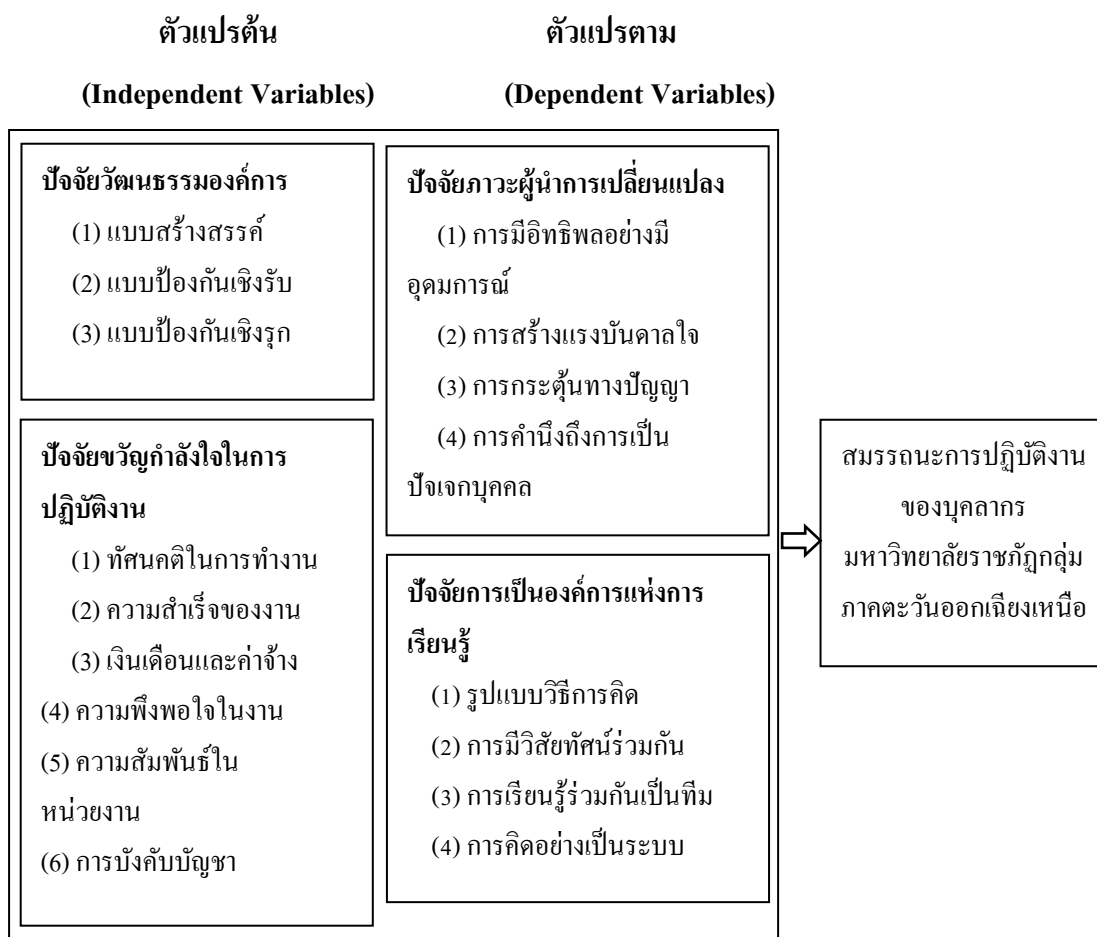
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, p. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการที่ต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดหนุนช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนซึ่งสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นตัวแปรสำหรับการศึกษา สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยหลักจำนวน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแยกออกเป็นปัจจัยย่อย 17 ปัจจัย คือ

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์, วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน – เชิงรับ, วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกัน - เชิงรุก, ทักษะคิดในการทำงาน, ความสำเร็จของงาน, เงินเดือนและค่าจ้าง, ความพึงพอใจในงาน, ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน, การบังคับบัญชา, การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา, การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล, รูปแบบวิธีการคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม, และการคิดเป็นอย่างระบบ และตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการบริการที่ดี, ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ, ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย