



รายงานการวิจัย

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนอง
ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน
A PROPOSED MODEL FOR UPDATING MAHAMAKUT BUDDHIST
UNIVERSITY'S ADMINISTRATION TO DEVELOP AS A BUDDHIST
UNIVERSITY IN THE DISRUPTED WORLD ERA

นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล

เกษฏา ผาทอง

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



รายงานการวิจัย

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนอง
ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน
A PROPOSED MODEL FOR UPDATING MAHAMAKUT BUDDHIST
UNIVERSITY'S ADMINISTRATION TO DEVELOP AS A BUDDHIST
UNIVERSITY IN THE DISRUPTED WORLD ERA

นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล

เกษฏา ผาทอง

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์ผลกระทบของสถานการณ์โลกป่วนที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต 2. วิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและในยุคโลกป่วน และ 3. เสนอแนะรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน การวิจัยเน้นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และวิธีการคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane) ได้แก่ผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 384 รูป/คน ใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร ต่าง ๆ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลกระทบของสถานการณ์โลกผันผวนต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้แก่ ด้านโครงสร้างประชากรโลกเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนลดลง ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว องค์กรปรับตัวไม่ทัน ด้านความเหลื่อมล้ำเพิ่มมากขึ้น จึงต้องหามาตรการช่วยเหลือและสนับสนุน ด้านโครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง การศึกษามุ่งหาประสบการณ์ควบคู่การเรียนรู้ ด้านนโยบายรัฐปรับตัวเร็ว เกิดแข่งขันสร้างนวัตกรรม 2. ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรส่งผลให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบจารีตเปลี่ยนแปลงช้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ทันสมัย ขาดข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจ ด้านการเรียนการสอนและบริการไม่ตอบสนองผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดความคล่องตัวและล่าช้า ขาดประสิทธิภาพในการพัฒนาคนและการทำงาน ซึ่งความคิดเห็นของนักศึกษาและบุคลากรต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง 3. รูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในยุคโลกป่วน ต้องเน้นการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีความคล่องตัวสูง และแบ่งหน่วยงานตามกลุ่มภารกิจที่มีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันที่ชัดเจน

คำสำคัญ: 1. รูปแบบโครงสร้างองค์กร 2. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 3. โลกป่วน

ABSTRACT

The objectives of this research were 1. to analyze the impact of the disrupted world era situation on the administration of Mahamakut Buddhist University at present and in the future; 2. to analyze the major issues that obstruct the successful administration of Mahamakut Buddhist University at present in the Age of Disruption; and 3. to propose a model for modifying the university's administrative structure to enable it to more fully develop as a Buddhist university in the Age of Disruption. This research mainly used qualitative research methods supplemented with some additional quantitative research. The sample population was chosen through stratified random sampling and the sample population size was determined by using the formula of Taro Yamane. A total of 384 Mahamakut Buddhist University administrators, staff and students were interviewed and surveyed by questionnaire. Secondary data were obtained from documents. The data were analyzed by calculating percentages, means, and standard deviation, and by descriptive content analysis.

The major findings were 1. the Age of Disruption had several effects on the administration of Mahamakut Buddhist University, including: a) demographic and population changes in the world caused enrollments at the university to drop; b) the speed of technological advancements made it difficult for the institution to adapt quickly enough; b) inequalities and gaps in society have increased so there is a need for ways to address the problems; c) changes in the economic structure have created more demand for experience-based learning in tandem with book learning; and d) because government policies change frequently, there is more competition to create innovations. 2. The major difficulties faced by the university's administration are that the existing structure is very centralized; that the organizational culture is tradition-based and can only be changed very slowly; the information and communications technology are outdated; there is a lack of data for management and decision-making; teaching and other services do not currently match the needs of the end users; human resources management is slow and cumbersome; and human development and work development is not efficient enough. Overall, Mahamakut Buddhist University staff and students had only a medium level of satisfaction with the university's administration. 3. The recommended model to modify the university's administrative structure to adapt to the Age of Disruption are to focus on decentralizing responsibility and decision-making power, to be much more flexible and nimble in adapting to new situations, and to divide agencies and work groups based on their functions and clearly-stated joint missions and objectives.

Keywords: Age of Disruption, Mahamakut Buddhist University, organizational structure

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ให้ออกาสแก่บุคลากรพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยซึ่งจะช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอน ทักษะการวิจัย การพัฒนาองค์การ และสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารองค์การของสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นถ่ายทอดและสร้างองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา ทำให้เกิดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่มีความชัดเจนและอัตลักษณ์แข็งแกร่งซึ่งพยายามดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการแบ่งปันความรู้สึกร่วมกันในการดำเนินงานภายใต้ความผันผวน ขอขอบคุณครูบาอาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และเทคนิคการรู้จักสังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งการสร้างสังคมแห่งมิตรภาพ การลองทดสอบและทดลองผิดเพื่อค้นหาความจริง และการใช้ความอดทนต่อสภาพแวดล้อมและความคิดของคน เพื่อการแสวงหาความจริงที่แท้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้พิจารณาเครื่องมือวิจัยที่ให้คำแนะนำและความรู้สมัยใหม่สำหรับการพัฒนางานต่อไป และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิอ่านรายงานวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์และสร้างมาตรฐานคุณค่าให้กับงานวิจัย

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่สำหรับชีวิตการทำงานมาโดยตลอด

ดร.นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล

หัวหน้าโครงการวิจัย

4 มีนาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ซ
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์	5
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา	8
2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้	11
2.3 มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูง	14
2.4 การบริหารภายใต้ภาวะผันผวน	19
2.5 การบริหารเปลี่ยนแปลง	26
2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
2.7 สรุปกรอบแนวความคิด	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลกระทบของสถานการณ์โลกผันผวนต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ประเด็นปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย	64
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	75
4.4 สรุปผลจากการศึกษา	86
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	88
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	93
5.3 ข้อเสนอแนะ	103
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	
ประวัตินักวิจัย	123

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	16
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	28
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ	29
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	40
ภาพที่ 4.1 วิกฤตซ้ำซาก	48
ภาพที่ 4.2 แสดงการคาดการณ์โครงสร้างประชากรไทยตามกลุ่มอายุในช่วง 30 ปี	52
ภาพที่ 4.3 ประมาณการจำนวนนักเรียนตามระดับการศึกษาปี 2555 และ 2583	52
ภาพที่ 4.4 แสดงข้อมูลสถิติจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าระหว่างปี 2562 – 2565	54
ภาพที่ 4.5 อัตราการเข้าเรียนของเด็กที่แตกต่างกัน	58
ภาพที่ 4.6 จำนวนและสัดส่วนของเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปีของไทยในปี 2562	58
ภาพที่ 4.7 ความเหลื่อมล้ำด้านความมั่งคั่งของไทย	59
ภาพที่ 4.8 โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	65

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2564	53
ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
ตารางที่ 4.3 สถานภาพการศึกษา	76
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในฐานะมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา	77
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลทั่วไป	79
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	81
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การทำงาน	82
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร	83
ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่มี สมรรถนะสูงในยุคโลกผันผวน	84

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 5.1 ข้อเสนอโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	104

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ทุกวันเวลาอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ การตั้งรับเพื่อปรับตัวอาจจะไม่ใช่หนทางที่จะทำให้องค์การต่าง ๆ รอดพ้นจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การหายไปของมหาวิทยาลัยกว่า 500 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา (สิริลักษณ์ เล่า, 2561) ทำให้มหาวิทยาลัยหลายแห่งทั่วโลกหาแนวทางในการเปลี่ยนบทบาทการทำงานที่แข่งขันกับความผันผวนที่เกิดขึ้นกับโลกในขณะนี้ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยอาจจะเปรียบไม่ได้กับการเป็นเรือจ้างอีกต่อไป เพราะต้นทุนในการผลิตอาจารย์นั้นมีการลงทุนเป็นเงินจำนวนมากหาศาล และผู้ที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยก็ใช้ทุนทรัพย์ในการเล่าเรียนเป็นจำนวนมากเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อหวังผลคือการทำงานในสถานประกอบการที่จ่ายค่าตอบแทนสูง หรือได้ทำงานตามที่ได้ตั้งใจไว้ ในระยะแรกมหาวิทยาลัยได้กลายเป็นจุดหมายปลายทางแห่งความหวังของนิสิตนักศึกษาที่มาพร้อมกับความหวังของครอบครัว และตั้งใจเรียนเพื่อจะคว้าสิ่งที่ต้องการนั้นกลับไป ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถรองรับต่อจำนวนผู้ที่ต้องการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ทั้งหมด จึงทำให้มีการขยายตัวของมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ ๆ ขึ้นตามกระแสของอุปสงค์ด้านผู้เรียน ส่งผลต่อกิจการของมหาวิทยาลัยเฟื่องฟูเป็นอย่างมาก ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยพยายามสร้างอัตลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อดึงดูดผู้เรียน แต่ในปัจจุบัน แนวคิดทางการศึกษาของคนรุ่นใหม่ได้เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยไม่ใช่จุดหมายของความสำเร็จในชีวิตการศึกษาเพียงช่องทางเดียว หรือในบางแนวคิด มหาวิทยาลัยไม่ใช่แหล่งแสวงหาความรู้เพียงแห่งเดียวที่จะต้องแข่งขันกันเข้าไปเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ และแนวคิดในลักษณะนี้กำลังสร้างความปั่นป่วนให้กับสถาบันการศึกษาหลายแห่ง เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแผ่ขยายไปไกลมาก มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่กำลังถูกดิสรัปต์ (วิโรไท สันติประภพ, 2563) ซึ่งผลของเทคโนโลยีทำให้ทุกอุตสาหกรรมและรูปแบบการทำธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก หากเปลี่ยนแปลงช้าก็จะอยู่ได้อย่างลำบากหรือไม่ก็ต้องปิดกิจการไป

การบริหารงานภายในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่ทำให้เกิดแนวคิดในการบริหารงานเพื่อสร้างวิธีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะนำมาสู่การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในการปรับโฉมการบริหารที่ประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขันผ่านระบบธุรกิจ ส่งต่อมายังการบริหารงานของภาครัฐ โดยมีวิธีการและกลยุทธ์มากมายในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและผู้รับบริการ แนวคิดในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เกิดขึ้นมาเพื่อวางแผนการดำเนินงานในการลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวและการยอมรับ รวมทั้งการเกิดนวัตกรรมในหน่วยงานต่าง ๆ การบริหารองค์กรและการจัดการองค์การถือว่เป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงกันมาโดยตลอด และมีการพัฒนาแนวคิด วิธีการดำเนินการไปอย่างไม่

หยุดยั้ง เนื่องจากทุกองค์การจำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การนั้น ๆ ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนารูปแบบและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและการจัดการองค์การให้มีความทันสมัย สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่สร้างความกดดันทั้งในเรื่องการแข่งขันกับองค์การต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ที่มีความเป็นพลวัตบนโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรุนแรงมากขึ้น จนกระทั่ง สร้างความปั่นป่วนในเชิงการบริหารและการจัดการองค์การ หรือที่เราเรียกว่า Digital Disruption ส่งผลให้หลาย ๆ องค์การมีการปฏิวัติในหลายเรื่องหลายองค์ประกอบขององค์การ โดยความปั่นป่วนนี้ได้ขยายวงกว้างไปทั่วโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาศักยภาพและความแข็งแกร่งของประเทศต่าง ๆ และสร้างความสับสนในการดำเนินชีวิต เกิดนวัตกรรมแบบพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน จนเกิดสถานการณ์โลกป่วน (Disrupted World) แบบซับซ้อน (จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์, 2564)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในกำกับของรัฐแห่งแรก ๆ ที่มีการพัฒนาองค์การด้วยการบริหารงานตามระบบมหาวิทยาลัยปิดที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบฉบับของพระสงฆ์มาแต่ดั้งเดิม ด้วยการมีผู้บริหารระดับสูงเป็นพระสงฆ์ เน้นการจัดการเรียนการสอนให้แก่พระสงฆ์เป็นหลัก ต่อมาจึงปรับปรุงรูปแบบการบริหารตามพระราชบัญญัติในปี 2540 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในรูปแบบการบริหารสถาบันการศึกษาที่มีอัตลักษณ์มายาวนาน โดยการเปิดรับคณาจารย์เข้าสู่ระบบการเรียนการสอน เพื่อให้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการสืบทอดเจตนารมณ์แห่งพระพุทธศาสนา ด้วยการยึดมั่นต่อภารกิจการสืบทอดและเผยแผ่หลักธรรมคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนา และยึดหลักประเพณีและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาแบบลำดับขั้นอย่างเหนียวแน่น ยึดหลักความอาวุโสเป็นสำคัญ จึงกลายเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานสู่ความทันสมัยและโปร่งใสตรวจสอบได้ และทำให้ไม่ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะที่โลกของการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องแบบก้าวกระโดด ถึงแม้ว่าปัจจุบันการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมก็ตาม แต่ก็ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อผู้ที่ปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย ภายใต้สภาพความกดดันทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบเดิมที่มีอยู่ อาทิเช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ และหุ่นยนต์ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติการ ทำให้การบริหารงานมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เพราะเป็นการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ประกอบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ กรณีการเกิดโรคระบาดที่อุบัติใหม่และยังไม่สามารถควบคุมได้

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีจุดมุ่งหมายก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ โดยต้องการเปิดโอกาสให้พลเมืองโลกที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมสามารถเข้าถึงหลักธรรมคำสอนรวมทั้งการประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิต และการบูรณาการองค์ความรู้สหวิทยาการให้เกิดงานวิจัยและผลสัมฤทธิ์ในระดับสากล เน้นการพัฒนาจิตใจและการน้อมนำปรัชญาพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ด้วยภูมิปัญญา (Human Wisdom) และการเยียวยาพื้นฟูจิตใจ ซึ่งได้มีการเตรียมความพร้อมมาตั้งแต่ปี 2562 ใน 10 ด้าน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2564: 3-7)

1. การพัฒนามาตรฐานด้านวิชาการ บุคลากรสายวิชาการ และมาตรฐานการวิจัยของบุคลากร
2. การพัฒนาหลักสูตรและจัดตั้งสถาบันเพื่อรองรับหลักสูตรใหม่
3. การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรไปศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อพัฒนามาตรฐานทางวิชาการพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
4. การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและการเตรียมปรับโครงสร้างองค์กร
5. การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ
6. การพัฒนาระบบบัญชีและการลงทุน
7. การพัฒนาทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน และภูมิทัศน์
8. การพัฒนาระบบการอิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย
9. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
10. การสาธารณะสงเคราะห์และบริการสังคม

จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562 – 2563) ได้มีการดำเนินการวางแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน แต่ยังคงดำเนินไปอย่างช้า ๆ และบางเรื่องยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานและสร้างความไม่ชัดเจนให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในการคิดสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ ด้วยโครงสร้างหน่วยงานและการบริหารงานที่ขาดการเชื่อมต่อเป็นหนึ่งเดียวกัน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในหน้าที่ของพนักงาน ปัญหาที่พบคือ มีการตั้งหน่วยงานขึ้นโดยไม่มีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน และการกำหนดคนทำงานไม่ตรงกับลักษณะของงานที่ต้องทำ แต่ละหน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างองค์กร หรือโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ไม่สามารถเชื่อมโยงภารกิจตามสายการงานการบังคับบัญชา ซึ่งเกิดจากโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นระบบและการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ ระบบการบริหารงานบุคคลยังดำเนินงานได้ไม่เต็มศักยภาพ ทำให้เกิดปัญหาทั้งในด้านการบริหารงาน การกำหนดภาระหน้าที่ของหน่วยงานภายใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฎระเบียบที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งตึงเน้นด้านพระพุทธศาสนา มากจนเกินไป ทำให้ขาดสมดุลในวิชาการด้านอื่นที่มีความจำเป็นไม่แพ้กัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและจัดการองค์การให้มีความทันสมัยและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะสูงท่ามกลางความผันผวน เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาชั้นนำที่มีสมรรถนะสูง การศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน จะสามารถเป็นคำตอบในแนวทางการดำเนินงานของมหาลัยต่อไปได้ในอนาคต เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

คำถามสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในยุคกระแสโลกที่ผันผวนหรือโลกป่วน (Disrupted World) ควรจะดำเนินไปในรูปแบบใด เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของสถานการณ์โลกผันผวนที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและในยุคโลกผันผวน
3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน

1.3 ขอบเขตการวิจัย

สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิจัยผสมผสานวิธี (Mix Method) โดยใช้การวิจัยคุณภาพเป็นหลัก และใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนเสริม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ครอบคลุมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารของส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัย คณาจารย์ หัวหน้าส่วนงาน ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบชั้นภูมิ นอกจากนี้ มีการทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันการศึกษา งานเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต/วิทยาลัย นักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มของยามานะ

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือโลกที่ผันผวนที่เกิดขึ้นกับการบริหารและจัดการของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่เผชิญอยู่ ณ ปัจจุบัน และอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยพลังความคิดของมนุษย์ ซึ่งเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดสภาพโลกปั่นป่วนในปัจจุบัน ทั้งการเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรม การเกิดโรคระบาดที่เป็นโรคอุบัติใหม่ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และสภาพแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้ง 5 ปัจจัย ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันโดยฉับพลัน ถึงแม้บางปัจจัยจะเกิดขึ้นมาได้ระยะเวลาหนึ่ง แต่หลาย ๆ องค์การยังไม่สามารถที่จะรับมือได้ในทุกเรื่อง ปัจจัยเรื่องอื่น ๆ ก็เกิดขึ้นตามมาอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นปัญหาที่ทับซ้อน

การศึกษาถึงปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งการพัฒนามหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาถือเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยน ที่เป็นปัจจัยภายใน อาทิเช่น โครงสร้างการบริหารที่ส่งผลต่อการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร จารีตที่ปฏิบัติตามกันมาเป็นระยะเวลานาน วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ การยึดหลักผู้อาวุโสไม่เน้นความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน ระบบการบริหารงานที่ไม่ชัดเจน การนำองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเรียนการสอน/การบริการ ระบบสนับสนุน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม/การมีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ต้องเร่งรัดหาจุดแข็ง-จุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อการแก้ไขและพัฒนา

การศึกษาการพัฒนา รูปแบบและโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการศึกษาด้านพระพุทธศาสนา ด้วยรูปแบบการบริหารและจัดการตามแนวทางการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กล่าวคือ เป็นองค์การที่ยกระดับคุณภาพโดยมีการจัดการความรู้ มีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งด้านการจัดการ กระบวนการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีการกำหนดทิศทางที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันก็มีการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อพร้อมใช้งานและบุคลากรในองค์การสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การเพิ่มอำนาจ (empower) ให้แก่บุคลากรในองค์การในระดับต่าง ๆ ให้สามารถร่วมตัดสินใจและดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้ทรัพยากรที่ต้องมีการจัดสรรและใช้งานอย่างคุ้มค่า มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ บนหลักการที่สร้างการมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำ การกระจายอำนาจ มีคุณธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสและตรวจสอบได้ ที่จะทำให้องค์การพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลา

การวิจัยนี้ทำการศึกษาโครงสร้างการบริหารองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในส่วนกลางเป็นหลัก ในช่วงปี 2563 - 2564

1.4 นิยามศัพท์

มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงวิชาการในระดับอุดมศึกษาที่เน้นการถ่ายทอดเนื้อหาทางพระพุทธศาสนาที่ผสมผสานเชื่อมโยงเนื้อหากับศาสตร์อื่นได้ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการเป็นหลักของการดำเนินชีวิตของคนในสังคม

โลกผันผวนหรือโลกป่วน หมายถึง สภาวะการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของมนุษย์ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่รวดเร็ว และทันสมัยบนพื้นที่ของระบบดิจิทัล ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมและความต้องการของมนุษย์อย่างรวดเร็ว

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง โครงสร้างองค์การในการขับเคลื่อนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ความเชื่อมโยงสัมพันธ์การทำงานของแต่ละหน่วยงานที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน และมีภารกิจที่ชัดเจน ตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงทิศทางการดำเนินงาน ด้วยการกำหนดคุณค่าขององค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งร่วมกัน มีการลดสายการบังคับบัญชาด้วยการสร้างวิธีการทำงานที่เรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นของทุก

ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงธุรกิจ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและนำมาใช้อย่างเกิดประโยชน์และเป็นธรรม

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สร้างบรรยากาศทั้งการบริหารและการบริการที่เกิดจากการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างบรรยากาศให้คนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างกระตือรือร้น เป็นองค์การที่สร้างแบบอย่างทางจิตใจที่ดีในการรับรู้และสามารถสื่อสารได้อย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในวิสัยทัศน์ในการนำองค์การไปสู่อนาคต และมีการสร้างการเรียนรู้ด้วยกันแบบเป็นทีม

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันได้เหมาะสมมากขึ้น

1.5.2 คณะผู้บริหารสามารถนำข้อมูลรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในยุคโลกป่วนไปปรับใช้ได้

1.5.3 การสร้างทีมให้แก่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยสามารถปรับตัวและพัฒนาการบริหารงานภายในได้อย่างรู้เท่าทัน

1.5.4 ทำให้มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยสามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่ตอบโจทย์ความต้องการของทุกภาคส่วนบนสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างแน่นอน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพียง 20 ปีแรกของศตวรรษที่ 21 โลกต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงมากมายและรุนแรงมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การปฏิวัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเศรษฐกิจโลก ความสัมพันธ์เชิงอำนาจของประเทศมหาอำนาจที่เปลี่ยนแปลงไปในเชิงการขยายอำนาจ ซึ่งถูกแผ่ขยายออกมาทุกรูปแบบทั้งฮาร์ดพาวเวอร์ (hard power) และซอฟท์พาวเวอร์ (soft power) แต่สิ่งที่ประเทศไทยยอมรับการแผ่ขยายอิทธิพลของชาติตะวันตก รวมทั้งชาติต่าง ๆ มาอย่างยาวนานคือ ความรู้ทางวิชาการ เทคนิค และวัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหนังสือ ตำราต่าง ๆ ที่เขียนโดยคนไทยส่วนใหญ่จะมีการอ้างอิงแนวคิดและผลงานของนักคิดชาวต่างประเทศเป็นสำคัญ ด้วยความคิดเห็นและความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ลักษณะอุปนิสัยของคนในแต่ละชาติก็แตกต่างกัน ทำให้การดำเนินชีวิตและการใช้เวลาในการคิดเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันไปด้วย ความคิดในการพัฒนาของแต่ละประเทศจึงมีความไม่เท่ากัน เพราะคุณภาพของคนไม่เท่ากัน ซึ่งมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ระบบการปกครอง วัฒนธรรมการอบรมเลี้ยงดู การกล่อมเกลากิจการเมือง ประวัติศาสตร์ชาติ สภาพการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาและวิจัยจึงเป็นเรื่องสำคัญของชาติที่ต้องการพัฒนา ยิ่งในภาวะปัจจุบันที่การแข่งขันเกิดขึ้นในทุกระดับ องค์การต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างก็พยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อให้เข้าสู่เวทีการแข่งขันและอยู่รอดในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หรือล้มเลิกไปหากไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่เว้นแม้กระทั่งแวดวงของการศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการถ่ายทอดสรรพวิชาที่ถือเป็นมรดกของชาติ ในการส่งคนออกไปแข่งขันกับนานาประเทศ และจากที่เคยคิดว่าสถาบันการศึกษาที่อยู่ในวงโคจรของการพัฒนานั้นจะเป็นสถาบันที่มั่นคง ไม่ต้องปรับเปลี่ยนอะไรมาก เพราะอย่างไรระบบก็จะนำคนเข้าสู่วงจรในการศึกษาเองนั้น ในปัจจุบัน หากสถาบันหรือองค์การทางการศึกษาใดยังคิดเช่นนั้นอยู่ อาจจะต้องรอวันที่จะตายหรือถูกคัดออกจากระบบของการพัฒนาแบบสมัยใหม่ไปโดยปริยาย

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาด้านแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา
2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
3. มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาที่มีสภรณ์สูง
4. แนวคิดการบริหารองค์การภายใต้ภาวะผันผวน
5. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา

สถาบันการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ถือเป็นแหล่งรวบรวมความรู้เฉพาะด้านทางพระพุทธศาสนา และในขณะเดียวกันก็ถ่ายทอดและเผยแผ่คำสอนทางพระพุทธศาสนาให้ผู้คนทุกชั้นวรรณะได้เข้าถึงและนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตด้วย การเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์อาจมีความเสียเปรียบในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากข้อจำกัดด้านธรรมเนียมปฏิบัติและข้อกฎหมายบางประการที่ต้องยึดถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งในปัจจุบันอาจไม่สามารถใช้คำว่ามหาวิทยาลัยสงฆ์ได้ เนื่องจากการเปิดรับให้คฤหัสถ์ทั้งชายและหญิงได้เข้าไปศึกษาหาความรู้ด้วย เพื่อการจรรโลงพระพุทธศาสนาให้สืบทอดต่อไป จึงนับว่าเป็นการปรับตัวที่เห็นได้ชัด จากหลักฐานที่มีการบันทึกและค้นพบ ได้รับการถ่ายทอดผ่านข้อเขียนและการบรรยายหลายครั้งของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2513: 1-11) มหาวิทยาลัยสงฆ์หรือมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาถือเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของโลกที่ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อจัดการศึกษาเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนแห่งองค์ศาสดา เป็นไปเพื่อสร้างคนให้สมบูรณ์นั้นเกิดขึ้นมานับพันปี โดยมีการสร้างสถาบันการศึกษาขึ้นตามแบบอย่างมหาวิทยาลัยที่มีวัตถุประสงค์ให้สังคมมนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ส่วนหนึ่งคือการเผยแผ่คำสอนที่เป็นความจริงของโลกเพื่อให้มนุษย์ได้หลุดพ้นจากวัฏสงสาร อีกส่วนหนึ่งช่วยให้มนุษย์อาศัยอยู่ร่วมกันอย่างไม่เบียดเบียน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เพื่อความสงบสุข ด้วยคำสอนที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและปฏิบัติได้โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ การคงอยู่ของหลักคำสอนแห่งพระพุทธศาสนาถือเป็นเครื่องประกันความสำเร็จของการจัดการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาได้เป็นอย่างดี

การเกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยแห่งแรกของโลก ตามหลักฐานที่ค้นพบและเป็นมหาวิทยาลัยด้านพระพุทธศาสนาที่ประเทศอินเดียชื่อว่า มหาวิทยาลัยนาลันทา ซึ่งตั้งขึ้นในสมัยพระเจ้าอโศกมหาราช เป็นสถาบันที่รวบรวมนักศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ทั่วดินแดนในแถบเอเชีย ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยก็ขยายตัวออกไปและเกิดขึ้นอีกหลายแห่งภายใต้พระบรมราชูปถัมภ์ของกษัตริย์ โดยเฉพาะในสมัยพระเจ้าอโศกมหาราช และมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต่างมีระบบประสานงานระหว่างกันทั้งหมด ความยิ่งใหญ่ของมหาวิทยาลัยในสมัยโบราณมักมีอัตลักษณ์เฉพาะตัวคือ การให้ความรู้ในด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะเจาะจง และไม่จำกัดสิทธิผู้เรียนในเรื่องของชนชั้นและวรรณะ สามารถเรียนได้ทั้งชายและหญิง บรรพชิตและคฤหัสถ์ จึงทำให้เกิดมหาวิทยาลัยขึ้นจำนวนมาก และมีชื่อเสียงเฉพาะด้าน จนทำให้อินเดียในยุคโบราณนั้นเป็นศูนย์กลางแห่งการถ่ายทอดศิลปวิทยาการที่ดึงดูดผู้คนทั่วทวีปเอเชียก่อนที่จะถูกทำลายอย่างสิ้นเชิงจากกลุ่มต่างศาสนา

ยุคสมัยนั้น ถือได้ว่าเป็นความทันสมัยของวงการการศึกษาที่มีระบบการศึกษาที่บริหารรูปแบบมหาวิทยาลัยอยู่ในโลกของอารยธรรมตะวันออก ถึงแม้จะอยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ของกษัตริย์ซึ่งเปรียบได้กับรัฐบาลในสมัยปัจจุบัน แต่มีลักษณะการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย ที่ต่างกันก็คือการจัดเรียนการสอนในสิ่งที่ตัวเองมีความถนัด มหาวิทยาลัยนาลันทา ถือเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งแรกของโลก มีการบริหารงานที่ทันสมัยแบบประชาธิปไตย ตามแนวทางคำสอนของพระพุทธเจ้าที่

เน้นถึงความเสมอภาคของคนในสังคม และปฏิเสธความไม่เท่าเทียมกันด้วยเรื่องของวรรณะและชาติกำเนิด โดยศาสนาพุทธเปิดรับบุคคลจากทุกวรรณะและนอกรวรรณะ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมและการอบรมเพื่อเข้าถึงจุดหมายสูงสุดในชีวิตสงฆ์ โดยยึดหลักการเคารพตามอาวุโส

นาลันทา เป็นมหาวิทยาลัย ที่ประกอบด้วยวัดต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่ในรั้วกำแพงใหญ่จำนวน 6 วัด จากบันทึกในจดหมายเหตุของหลวงจีนเหียนจิ่ง มีการบริหารสถาบันการศึกษาเป็นแบบสหพันธ์ นักศึกษามีทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ทั้งที่เป็นชาวพุทธและไม่ใช่ว่าชาวพุทธ วิชาที่เปิดให้ศึกษามีมหายานเป็นวิชาบังคับ มีวิชาสามัญ วิชาความรู้เกี่ยวกับลัทธิต่าง ๆ และศิลปวิทยาการที่เป็นวิชาทางโลก เช่น อภิปรัชญา ตรรกศาสตร์ แพทยศาสตร์ สังขยและวิชาเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ลักษณะของมหาวิทยาลัย นาลันทาและมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่าย ซึ่งเกิดขึ้นสมัยพุทธกาลและเป็นช่วงเวลาที่การเผยแผ่เนื้อหาความรู้มีเพียงกลุ่มผู้นับถือศาสนาและลัทธิความเชื่อต่าง ๆ พระพุทธศาสนาเกิดขึ้นภายหลัง ดังนั้น องค์ความรู้ในสมัยเริ่มแรกจึงมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับศาสนาเป็นหลัก ประกอบกับการแสวงหาความรู้ในยุคโบราณก็ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดจากการพูดคุย

การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนากล่าวได้ว่า มีการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายและเหมาะกับยุคสมัย โดยพิจารณาได้ว่า หลักสูตรคำสอนในพระพุทธศาสนามีความครอบคลุมศาสตร์ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตของผู้คน จึงทำให้หลักสูตรคำสอนมีความทันสมัยทันยุคตลอดเวลาและสามารถปรับใช้ในการดำเนินชีวิตได้จริง เพียงแต่วิธีการนำเสนอหรือการถ่ายทอดสำหรับคนในแต่ละกลุ่มจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม ด้วยศักยภาพในการทำความเข้าใจในหลักสูตรของแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน ดังเช่นที่องค์สัมมาสัมพุทธเจ้าได้เปรียบเทียบคนที่สามารถเข้าใจหลักสูตรเหมือนบัวสี่เหล่า องค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาหรือเนื้อหาของหลักสูตรจึงมีลำดับชั้นคล้าย ๆ กับหลักสูตรการเรียนการสอนที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งก็ต้องสอดคล้องกับวิธีการถ่ายทอดความรู้สำหรับคนแต่ละชั้นแต่ละกลุ่มด้วย ซึ่งการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาที่ขยายได้อย่างกว้างขวางและมีชื่อเสียงให้ผู้คนจากทั่วทุกสารทิศเข้ามาแข่งขันกันเพื่อได้เล่าเรียนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการแผ่ขยายองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาได้ถูกส่งต่อไปหลายพื้นที่และยังคงดำรงอยู่มากว่า 2,500 ปี

การศึกษาที่เป็นระบบในครั้งพุทธกาลก็จะมีขึ้นเฉพาะในคณะสงฆ์ที่เกิดขึ้นภายในวัดเท่านั้น ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักคือการศึกษาที่มุ่งปฏิบัติเพื่อเข้าถึงจุดหมายของพระพุทธศาสนาเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ที่ศึกษาจึงแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. บรรพชิต ซึ่งเป็นผู้ที่ได้เคยศึกษาในความรู้อันมาพอสมควรหรือไม่ต้องการความรู้อื่นแล้ว และยอมสละเพศฆราวาสเรียนอยู่ในคณะสงฆ์

2. พุทธศาสนิกชนที่ยังไม่ต้องการสละเพศฆราวาสก็จะเข้ามาฟังธรรม สนทนาธรรม ปฏิบัติธรรมตามโอกาสและกำลังความสามารถ รวมถึงการการฝึกอบรมบุตรหลาน โดยพระสงฆ์จะทำหน้าที่

ให้การสั่งสอนคฤหัสถ์เกี่ยวกับธรรมในการครองชีวิตในสังคมให้แก่คฤหัสถ์ และสอนหน้าที่ทางธรรมที่จะต้องปฏิบัติต่อกัน

สำหรับศิลปวิทยาการด้านอาชีพนั้นขึ้นอยู่กับสังคม ชุมชน และเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง และแตกต่างกันออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งต่างจากการปฏิบัติธรรม และสิ่งที่ทำให้การศึกษาพระพุทธศาสนาแผ่ขยายไปอย่างกว้างขวางก็ด้วยเป้าหมายที่มุ่งมั่นขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ต้องการให้พุทธบริษัททั้ง 4 มีความรู้แจ้งทั้งในทางธรรม มีความเชี่ยวชาญในหลักคำสอนของฝ่ายตนและสามารถถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และต้องสามารถเอาชนะการรุกรานทางหลักธรรมจากลัทธิศาสนาอื่นได้ด้วย นั้นหมายถึงคุณสมบัติของพุทธบริษัทที่จะสืบทอดพระพุทธศาสนาต้องประกอบด้วยกัน 3 ประการ คือ (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2513: 4 - 5)

1. มีคุณธรรมและความประพฤติปฏิบัติตนที่ดี
2. มีความรู้และเชี่ยวชาญในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา คือรู้และเชี่ยวชาญในฝ่ายตน
3. มีความรู้ความชำนาญในหลักลัทธิศาสนาและวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้รู้เท่าทันการรุกรานจากลัทธิศาสนาอื่น

จากคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ สำหรับผู้ที่ต้องการสละเพศฆราวาสเรียนและไม่เคยศึกษาวิชาการอื่น ๆ มาก่อน เมื่อบรรพชาแล้วก็ต้องมาศึกษาเพิ่มเติมในภายหลัง ดังนั้น จึงได้สรุปบทบาทที่สำคัญของพระพุทธศาสนากับการศึกษาในขณะนั้นไว้ 3 ประการ คือ

1. ให้สิทธิเสรีภาพทางการศึกษา ทำให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการได้รับการศึกษา เกิดการศึกษามวลชน
2. ทำให้เกิดการศึกษาแบบให้เปล่า
3. ทำให้การศึกษาขยายตัวขึ้นเป็นรูปสถาบัน

มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาได้ถูกปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและกาลเวลา สิ่งที่เราเห็นคือการศึกษาพระพุทธศาสนานั้นไม่ได้จำกัดอยู่ภายในวัด ภายในโรงเรียน หรือแม้แต่ภายในมหาวิทยาลัย แต่ถูกผูกโยงให้เป็นเรื่องในชีวิตประจำวัน และเป็นการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ รวมถึงการนำหลักธรรมไปปรับใช้ในสำนักงาน เพื่อปรับสมดุลของชีวิต คนทำงานให้คลายความเครียด และเกิดสมาธิเพื่อเป็นการรักษาจิตควบคู่ไปกับกาย ยังคงมีมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่เก่าแก่ดำรงอยู่ในหลายประเทศ ตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัยดองกุกที่ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้นคว้าพระพุทธศาสนา โดยเจตนารมณ์พื้นฐานของมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายทางการศึกษา 3 ข้อ คือ 1. เพื่อสร้างคุณลักษณะตามวิถีพุทธแก่นักศึกษา 2. เพื่อสร้างสติปัญญา และกุศลกรรมแก่ประเทศชาติ มนุษยชาติ และธรรมชาติ 3. เพื่อสร้างสังคมนามธรรม ที่คนในสังคมต่างไว้นิเวศใจและเคารพซึ่งกันและกันให้เป็นจริง มหาวิทยาลัยดองกุกได้ดำเนินการตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ ทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายที่จะเผยแผ่พุทธธรรมและ

วัฒนธรรมเกาหลีให้เป็นที่ยอมรับทั่วโลก และมีการผลักดันในการบ่มเพาะบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและทักษะผู้นำ ซึ่งยอมอุทิศตนเพื่อทำประเทศและมนุษยชาติในอุดมคติให้เป็นจริง ด้วยการค้นคว้าและสอนหลักทฤษฎีเชิงวิชาการและแนวทางประยุกต์ (MGR Online, 2554) นอกจากนี้ การจัดการศึกษาด้านพระพุทธศาสนายังมีการถูกกำหนดให้เป็นรายวิชาหรือมีการเปิดสอนหลักสูตรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในหลายประเทศทั้งในแถบเอเชียและแถบประเทศตะวันตก เช่น มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยฮัมบูร์กในเยอรมนี มหาวิทยาลัยมหิดลของไทย เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาร่วมกับหลักสูตรตามแบบตะวันตกด้วย แม้แต่มหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทยเองก็มีการจัดการศึกษาหลักสูตรในเชิงแบบสหวิชาการ โดยจัดการศึกษาหลักสูตรด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลักร่วมกับการจัดสอนหลักสูตรแบบตะวันตกทั่วไปด้วย จึงทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเติมเต็มองค์ความรู้ซึ่งกันและกันแบบไม่เบียดเบียนกัน

การทำให้การศึกษาพระพุทธศาสนาเป็นเรื่องปกติของชีวิต และไม่จำกัดในเรื่องของสถานที่หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่ง มหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถดำเนินการได้ทุกรูปแบบและหลากหลายช่องทางการศึกษาเกี่ยวกับพระพุทธศาสนากลายเป็นที่สนใจของชาวตะวันตกมากยิ่งขึ้น เพราะวิธีการปฏิบัติตามหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถทำได้จริงและเห็นผลจริงตามนั้น เป็นสิ่งที่พิสูจน์เห็นได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยในประเทศตะวันตกมีการนำไปปรับใช้ในการเรียนการสอนได้จริงร่วมกับหลักสูตรปกติของมหาวิทยาลัย และกลายเป็นวิชาพื้นฐานในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา รวมถึงในโรงเรียนของรัฐตั้งแต่ระดับอนุบาล (พระศากยวงศ์วิสุทธิ์ (อนิลมาน ธมมสากิโย) ใน Pountawan, 2560: 5)

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาและเป็นเรื่องปกติ นั่นอาจจะเป็นคำพูดที่ใช้กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกเมื่อประมาณ 50 ปีที่ผ่านมา แต่ในโลกยุคปัจจุบันหลังเกิดกระแสการเคลื่อนตัวของข้อมูลข่าวสารแห่งโลกไร้พรมแดนเพียงไม่นาน การเคลื่อนย้ายผู้คนจากทุกมุมโลก ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีไม่เพียงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ไปพร้อม ๆ กับการทำลายได้ก่อตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว โลกเราต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีทั้งเรื่องดีและไม่ดีซึ่งเป็นผลพวงจากการเร่งพัฒนาของแต่ละประเทศสมาชิกบนโลก เมื่อระเบียบโลกเปลี่ยนจากการสั่งสมอาวุธและแสนยานุภาพทางทหารมาเป็นการแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจ กลยุทธ์ในการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กรทางธุรกิจถูกผลิตออกมาในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ องค์กรเรียนรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งหมายถึง องค์กรที่คนภายในองค์กรขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานของตนเองอย่างแท้จริง โดยแบบความคิด (Patterns of thinking) ใหม่ของคนในองค์กรได้รับการพุ่มพัก

อย่างอิสระ และคนที่องค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ เย็นสวัสดิ์, 2565: 2) เป็นแนวคิดในการบริหารองค์การที่ถูกนำมาเสนอให้เข้าใจและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและได้รับความนิยม โดย ปีเตอร์ เซงเก (Peter M. Senge) เมื่อปี 1990 ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline เขาได้เสนอหลักการสำคัญเพื่อเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตัว (Adaptive) และการผลิตผลออกมา (Productive) จึงจะทำให้องค์การอยู่รอดได้ จำเป็นที่องค์การจะต้องพยายามดึงศักยภาพของคนทำงานออกมาและให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงระบบโครงสร้างขององค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการในอนาคตได้ ซึ่งความสามารถในการปรับเปลี่ยนนั้นถือเป็นเรื่องปกติของมนุษย์ที่ต้องหาทางเอาตัวรอดจากสถานการณ์ต่าง ๆ และเรียนรู้ที่จะปรับตัวและพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพมากขึ้นในการอยู่กับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้ การที่องค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้จะมีหลักการสำคัญอยู่ 5 หลักการด้วยกัน คือ (ปีเตอร์ เซงเก อ้างถึงใน วิโรจน์ เย็นสวัสดิ์, 2565: 2-4)

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นการคิดเพื่อผลในระยะยาว โดยคนในองค์การจะต้องสามารถมองเห็นภาพและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าสิ่งใดมีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง รู้และเข้าใจถึงเหตุและผลกระทบนั้น เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาได้ทั่วทั้งองค์การ ไม่ใช่เพียงเพื่อแก้ไขเฉพาะหน้าหรือเฉพาะตัว

2. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) ในการที่จะสร้างความรู้สึกระตือรือร้นที่จะใฝ่รู้ หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการเพิ่มเติมทักษะในการทำงานของตัวเองให้ดีขึ้นซึ่งจะทำให้องค์การที่มีบุคลากรที่แสวงหาความรู้ตลอดเวลาสามารถนำองค์การสู่ความเป็นเลิศได้

3. แบบอย่างทางจิตใจ (Mental Models) เนื่องจากความคิดและพฤติกรรมที่ทุกคนแสดงออกมานั้นเป็นผลที่มาจากแบบอย่างทางจิตใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานความคิดและมีอิทธิพลต่อการคิดและแสดงออกของบุคคล จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้แบบอย่างทางจิตใจเป็นตัวกำหนดความสามารถในการรับรู้และความสามารถในการแสดงออกของคนในองค์การ เพราะหากคนในองค์การมีแบบอย่างทางจิตใจที่ดี มีความสามารถในการรับรู้และการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้องค์การมีการเรียนรู้ที่เร็วและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งที้องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อสร้างแบบอย่างทางจิตใจที่ดีให้แก่คนในองค์การ คือ การสร้างบรรยากาศที่จะส่งเสริมให้คนในองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (New orientation) และทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. การสร้างการรับรู้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Share Vision) วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่ออนาคตขององค์การ เพราะเป็นการบอกว่าจะดำเนินการนั้นจะเดินไปในทิศทางใด แต่หากวิสัยทัศน์ที่ผู้นำองค์การพยายามกำหนดขึ้นมาอย่างสวยหรูไม่ได้ถูกถ่ายทอดให้บุคลากรภายในองค์การรู้และเข้าใจ หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ก็ยากที่องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ที่คาดหวังเอาไว้ การทำให้ทุกคนภายในองค์กรเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเสมือนจินตภาพในอนาคตขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจริงได้ ก็ต้องอาศัยการสร้างความสำเร็จร่วมกันผ่านการสื่อสารองค์การให้เห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนขององค์กรที่จะมุ่งมั่น ท่วมเท มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา

5. การเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม (Team Learning) การจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้นั้น จะต้องมีการบูรณาการในการสร้างคนในองค์กรให้เข้ามาอยู่ในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยการทำให้ทุกคนในองค์กรสร้างทีมในการเรียนรู้ร่วมกันต้องทำงานร่วมกันให้ได้ เพราะการเข้าร่วมเป็นทีมงาน จะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วยิ่งขึ้นและนำองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เกิดการพูดคุย เกิดการคิดร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน วางแผนร่วมกัน มุมมองและวิธีการคิดแก้ไขปัญหาในลักษณะทีมงาน จะมีความคิดที่เป็นระบบมากกว่าการคิดเฉพาะส่วนที่คนแต่ละคนต่างคิดในมุมมองเฉพาะของตนเอง

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถูกนำไปขยายผลต่อในหลาย ๆ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละภาคส่วนได้ไม่ยาก มีการต่อยอดด้วยการสร้างกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผนวกเข้ากับแนวคิดการจัดการความรู้ การดำเนินงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่คาดเดาได้ยาก และยิ่งเต็มไปด้วยความคลุมเครือ จำเป็นที่สมาชิกภายในองค์กรจะต้องมีทัศนคติในการทำงานที่ตื่นตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 7 ประการคือ ค่านิยมร่วม (shared values) ที่เป็นหลักการและแนวทางร่วมกันในการดำเนินงาน กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา มีโครงสร้าง (structure) กำหนดว่าส่วนใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำด้วยในการเลือกกลยุทธ์ มีระบบ (systems) ซึ่งองค์การใช้เป็นขั้นตอนการทำงานตามกลยุทธ์ มีพนักงาน (staff) ที่มีค่านิยมและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ มีทักษะ (skills) ที่จำเป็นในการทำงาน และมีลักษณะท่าทาง (style) ของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

การพลิกโฉมมหาวิทยาลัยอย่างไม่มีข้อจำกัดจำเป็นที่จะต้องพิจารณาสร้างองค์ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้รับรู้และมีเป้าหมายที่เข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์การ การสร้างมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาที่ไม่ใช่เป็นเพียงสถาบันหรือองค์กรที่สอน (Teaching Organization) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทางพระพุทธศาสนาที่บูรณาการเข้ากับศาสตร์ทุกแขนงเพื่อประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตของคนทุกช่วงวัยในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ซึ่งหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นที่รู้จักของหน่วยงานต่าง ๆ ของภาคเอกชนคุ้นเคยเป็นอย่างดีและสร้างความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การจนหน่วยงานภาครัฐได้นำแนวคิดดังกล่าวมาปรับ

ใช้ แต่ก็ยังไม่บรรลุผลของการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ในบางมหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดการความรู้หรือ Knowledge Management กันเป็นประจำทุกปีและเป็นตัวชี้วัดในการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งดำเนินการตามกระบวนการทุกประการที่กำหนดไว้ ขาดเพียงผลสัมฤทธิ์ในการนำไปใช้ประโยชน์จริง จึงทำให้อุปสรรคใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐคือระบบการบริหารงานที่ขยายใหญ่การเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก หากแต่หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรและส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศได้ต่อไป

มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมาตลอดระยะเวลากว่า 2,500 ปี ด้วยอาศัยความเชื่อและความศรัทธา แต่สำหรับในโลกที่เกิดความผันผวนที่จะส่งผลต่อความมั่นคงของมนุษย์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การทำให้พระพุทธศาสนาไม่เป็นเพียงคำสอนที่บอกเล่าต่อกันมาและมีความคลุมเครือ แต่สามารถนำมาใช้และปฏิบัติได้จริง อีกทั้งสามารถอธิบายความเป็นไปของโลกปัจจุบันร่วมกับศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์ของโลกสมัยใหม่ได้ จึงเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาจะต้องปรับแนวคิดในการบริหารงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและปฏิบัติการได้จริง มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงานและองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ตามเป้าหมายแห่งการเป็นมหาวิทยาลัยในการพัฒนาด้านปัญญาและหลักธรรมด้วยหลักศาสนา การบริหารองค์กรในโลกที่กำลังปั่นป่วนและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา หากอาศัยเพียงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานแบบเดิมคงเป็นไปได้ยาก หากต้องการจะนำองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงหรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งการจะมองว่าการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงอย่างเดียวไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยจึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือการเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ (วิเชียร คำเทพ, 2561: 1) จึงทำให้แนวคิดเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยหนุนเสริมองค์การในรูปแบบดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ซึ่งเราจะได้ไปดูรายละเอียดต่อไปว่า การที่จะทำให้มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคของโลกป่วนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง

2.3 มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูง

การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายตามแนวทางในการพัฒนาประเทศเพื่อตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องของอัตลักษณ์และความแข็งแกร่งทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา รวมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว ถือเป็น

ข้อได้เปรียบในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา และการใช้องค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์แห่งการส่งเสริมปัญญาตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเปลี่ยนวิธีการสอนเป็นแหล่งเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกช่วงวัย

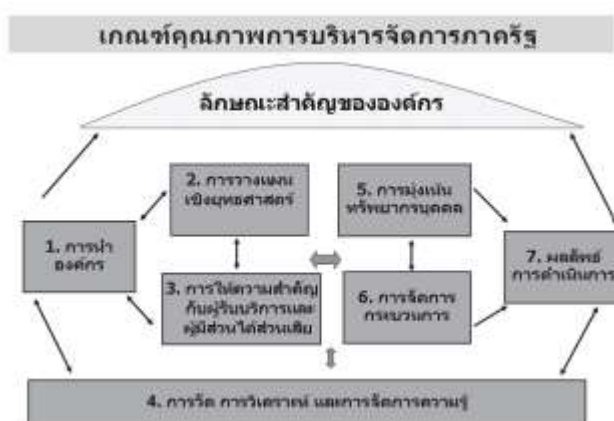
การบริหารงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาภายใต้สถานการณ์โลกที่ผันผวนหรือที่เรียกกันว่า “โลกป่วน” สืบเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หลายองค์การไม่ว่าภาครัฐและภาคเอกชนพยายามปรับวิธีการทำงานเพื่อความอยู่รอด และในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาอาจจะไม่ใช่คำตอบเดียวในการที่คนจะเข้ามาแสวงหาความรู้ การปรับตัวครั้งใหญ่ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน คลุมเคลือ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และซับซ้อน ทำให้องค์การต่างต้องปรับตัวและพร้อมรับกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ทันได้ตั้งตัวเพิ่มมากขึ้น องค์การอย่างสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งรวมทรัพยากร โดยเฉพาะ “คน” ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมากมาย ในการปรับใช้องค์ความรู้จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่จึงเป็นหนทางที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์

เรื่องของ “นวัตกรรม” ได้กลายเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญ และพยายามปรับเปลี่ยนองค์การไม่ว่าในเรื่องของความคิด วิธีการทำงาน ผลลัพธ์ เครื่องมือในการทำงาน และวิธีการบริหาร กล่าวกันง่าย ๆ คือ การปรับเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อการแข่งขันและพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างนวัตกรรมนั้นไม่ใช่เพียงการทำสิ่งใหม่เท่านั้น แต่ยังหากหมายถึงการปรับปรุงสิ่งเก่าขึ้นมาใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมจึงไม่ใช่การล้มล้างสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่ปรับปรุงและพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นวัตกรรมจึงเป็นได้ทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์ กระบวนการดำเนินงาน หรือแม้แต่เรื่องของการจัดการ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องสำคัญภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมสำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจนั้นมีการดำเนินการมาอย่างยาวนาน ส่งผลต่อการพัฒนางานของภาคธุรกิจเจริญก้าวหน้าและนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาการแข่งขันตามนโยบายทางด้านเศรษฐกิจ องค์กรภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั้งในด้านการผลิตสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า เทคนิควิธีการที่องค์กรภาคธุรกิจเหล่านี้ดำเนินการและหลายหน่วยงานของภาครัฐได้นำมาปรับใช้คือการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการสร้างให้องค์การนั้นมีสมรรถนะสูงในทุก ๆ ด้าน

แนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะสูง หรือ High Performance Organization : HPO เพื่อทำให้องค์การสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้มีความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ และพยายามทำลายกำแพงที่เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การแบบเดิม ๆ ลง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการได้นำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานให้มีมาตรฐานสากลและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของรัฐ พัฒนาไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และมีผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับหลักบริหารจัดการ 7 เรื่อง คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552: 3)

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552

ภาพที่ 2.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

HPO จึงไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับองค์การภาครัฐที่ต้องการปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศทั้งในเรื่องการบริหารจัดการที่ทันสมัย การพัฒนาคนให้มีศักยภาพ การทำงานแบบมีแบบแผนในเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสู่การแข่งขันการให้บริการที่ดี พร้อมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การให้ความหมายและการนำ HPO ไปปรับใช้กับองค์การจึงสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เพราะการดำเนินการนั้นเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การไปจนถึงการสร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของพนักงานโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน จึงถือว่าเป็นฐานรากและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หน่วยงานราชการที่พัฒนาองค์การที่มีสมรรถนะสูงจึงได้นิยามว่า คือ องค์การ

ที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (ภาคภูมิ อุทตะเมธ, 2553: 37-38) เพราะยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารงานร่วมกันของคนทั้งองค์การ ทำให้องค์การมีแนวทางที่ชัดเจนที่ปฏิบัติเพื่อไปสู่ความสำเร็จหรือทิศทางที่ต้องการ ที่มีผลการประเมินที่ชัดเจนตลอดทาง การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่พยายามนำพาองค์การไปตามแนวทางดังกล่าว จะต้องเก่งทั้งในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย คือ สามารถปฏิบัติและประเมินผลให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมตอบโจทย์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ และด้วยความลึกและรายละเอียดในการทำงานขององค์การที่มีสมรรถนะสูงที่มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีแบบแผนชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมาตรการอย่างเป็นทางการ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตั้งแต่เรื่องของวัฒนธรรม กระบวนการทำงานแบบเป็นทีมที่มีการสร้างค่านิยมร่วม การมียุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานรองรับชัดเจน โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่งผลต่อส่วนประกอบย่อยขององค์การที่ต้องมีการขยับและเอาจริงเอาจัง ทั้งผู้นำองค์การ พนักงาน การสร้างประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของงานที่ได้ การจัดการความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง (ภาคภูมิ อุทตะเมธ, 2553: 38) ซึ่งหากพิจารณาจากรายละเอียดองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการแล้วต้องเกิดจากองค์การที่ทั้งองค์การจึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องนำส่วนที่เหมาะสมกับองค์การไปปรับใช้ให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การจะดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สภาพขององค์การและความพร้อมขององค์การที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก ซึ่งจะส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การซึ่งหากมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การก็จะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และทำให้กลายเป็นองค์การแบบ HPO ได้ (Dee Waal อ้างถึงใน ภาคภูมิ อุทตะเมธ, 2553: 37) ในทำนองเดียวกัน การที่้องค์การจะก้าวสู่้องค์การที่มีสมรรถนะสูงได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในการผลักดัน ดังที่ Mankins and Steele (2005, อ้างถึงใน ปวลิน โปษยานนท์, 2557: 309) กล่าวว่าไว้ว่า ้องค์การสมรรถนะสูงจะทำการลดช่องว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินการให้เหลือน้อยที่สุดผ่านกระบวนการวางแผนที่ดีและการดำเนินการที่ดี ในทางกลับกัน ้องค์การที่มีสมรรถนะต่ำจะขาดกระบวนการวางแผนและการดำเนินการที่ดี เช่น ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินการในระยะยาว ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับการวางแผนติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี การสื่อสารค่านิยมของ้องค์การเกิดความผิดพลาด การมีโครงการต่าง ๆ มากเกินไปส่งผลให้ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาของการดำเนินการว่าเกิดจากอะไร นอกจากนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาดังกล่าว

้องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) พยายามถูกนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของ้องค์การทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ และประสบความสำเร็จใน

ภาคธุรกิจมาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการแข่งขันกันสูง ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นพัฒนาบริษัทตามหลักการของ HPO ใน 5 เสาหลัก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม การบริหารจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำ และความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ ซึ่งหลักการดังกล่าวบริษัทได้ปรับให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การและสภาวะแวดล้อม และวัดผลการดำเนินงานที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงจากการเป็นบริษัทที่มีผลงานโดดเด่นเหนือที่อื่นๆ ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขหรือสภาวะใด ๆ เศรษฐกิจดีหรือแย่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำของบริษัทก็ครั้งก็ตาม บริษัทก็ยังสามารถยืนอยู่ได้ ภายใต้กลุ่มบริษัทที่เป็นธุรกิจแบบเดียวกัน ซึ่งบริษัทที่มีอายุยาวนานและคงความเป็นที่หนึ่งได้ โดยปัจจัยหลักที่ทำให้บริษัท ปตท. ประสบความสำเร็จสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูงคือ วิสัยทัศน์ในการแข่งขัน การตัดสินใจในการช่วงชิงโอกาสภายใต้การบริหารจัดการที่ทันสมัย การมีขีดความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น และที่เป็นหัวใจสำคัญคือ คนที่รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ สามารถดึงความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องรักษาคนเอาไว้ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อดึงดูดคนให้อยากทำงาน และสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันที่ต้องคำนึงถึงคือ นวัตกรรม เมื่อทุกอย่างร่วมกันในกระบวนการก็นำพาให้องค์การเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน คำจำกัดความของบริษัทที่เป็น HPO สำหรับ ปตท. ก็คือ เป็นที่หนึ่งและต้องเป็นที่หนึ่งตลอดเวลา (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549: 1) การที่จะก้าวไปข้างหน้าในโลกของธุรกิจที่มีทั้งการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน การสร้างเป้าหมายการบริหารงานจึงต้องท้าทายกับความสามารถเพื่อเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด บริษัทในเครือบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลการศึกษาวิจัยถึงการพัฒนาบริษัทจนได้รับรางวัลมากมายรับประกันความสำเร็จในการมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงาน ถือเป็นอีกตัวอย่างที่มุ่งมั่นสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการนำองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีคุณภาพสูง กลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ผลปรากฏว่า บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด มีปัจจัยความสำเร็จเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยนำเสนอมา แต่มีข้อสังเกตในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรที่กลับไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท (ปวสิน โปษยานนท์, 2557: 303-333)

จากตัวอย่างเราจะเห็นได้ว่า หากเป็นองค์การที่เป็นหน่วยทางด้านธุรกิจก็มุ่งหวังที่จะมีผลงานที่ใช้สำหรับในการแข่งขันและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งต่างจากองค์การภาครัฐที่เป็นหน่วยงานราชการการเป็นองค์การสมรรถนะสูงไม่สามารถวัดที่ผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับเอกชนได้ ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของผู้บริหารทั้งรัฐและเอกชนต่างมุ่งหวังพัฒนาหน่วยงานของตนสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงซึ่งเป็นรากฐานในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์การสมรรถนะสูงสำหรับภาครัฐก็ต้องมีความชัดเจนที่ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถใน

การวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย (พลู เดชะรินทร์, 2549: 1-4)

กล่าวโดยสรุปแล้ว องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) มีเป้าหมายของการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกในอนาคต โดยปัจจัยที่จะทำให้้องค์การหรือหน่วยงานมีลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในขององค์กรเองที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างขององค์การตามสถานการณ์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ สำหรับในโลกปัจจุบันที่กำลังปั่นป่วนด้วยข้อมูลที่หลากหลายและการเติบโตของเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมและโรคระบาดที่หนุนเสริมซึ่งกันและกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากขึ้น องค์กรสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีลักษณะหรือองค์ประกอบในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ลดช่องว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินการให้เหลือน้อยที่สุด
3. มีกระบวนการวางแผนที่ดีและการดำเนินการที่ดี
4. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับเป้าหมาย
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง
7. การเร่งให้เกิดการเรียนรู้
8. การเป็น Data Company
9. การสร้าง Ecosystem แบบเครือข่ายความร่วมมือ

สภาพการณ์ผันผวนของสถานการณ์ที่คาดเดายากได้ส่งผลกระทบไปทุกภาคส่วน ซึ่งถูกซ้ำเติมด้วยการเกิดโรคระบาดและภาวะสงครามที่ปะทุขึ้นจากความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง ที่เข้ามาทับถมกับการเปลี่ยนแปลงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวแล้วปรับตัวอีกทั้งภาครัฐกิจ ภาคเอกชน และภาครัฐ การบริหารและจัดการองค์การภายใต้ภาวะโลกที่ผันผวนและก่อให้เกิดความปั่นป่วนนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและหลายภาคส่วนได้เผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่ทันตั้งตัว ในส่วนต่อไปเราจะได้ทำความเข้าใจกับภาวะโลกผันผวนและแนวคิดในการรับมือกับสภาวะดังกล่าว

2.4 การบริหารองค์การภายใต้ภาวะผันผวน

การทำความเข้าใจถึงสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในภาพกว้างหรือแคบ หรือทั้งระดับโลกก็ตาม ทุกอย่างล้วนมีเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ สำหรับหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ที่ดำเนินงานกันอยู่ในปัจจุบัน จะเห็นว่ามีมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา และยิ่งมีความรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้้องค์การต้องลุกขึ้นมา

เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีการทำงาน การให้บริการ แก่ลูกค้า หรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เคยทำกันมา เกิดมาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนั่นเอง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเราจะพบว่า การตื่นตัวเรื่องของการเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นกับองค์กรภาครัฐกิจ แต่ในระยะตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา หน่วยงานภาครัฐเองก็เริ่มหันมาให้ความสนใจกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดผลกระทบต่อองค์กร จนต้องทำให้ต้องมีการปรับวิธีการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบพลิกฝ่ามือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใน 2 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร หรือปัจจัยภายนอก และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือปัจจัยภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก หรือปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรไม่อาจควบคุมได้โดยตรง แต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กรที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างเช่น สภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยี ซึ่งก็มีหลายประเภท การเมืองและกฎหมาย สังคมและประชากร โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เป็นต้น หรือหากจะแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ก็อาจจะแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ (จิซึมพร วาสิตี, 2562: 1)

สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ อิทธิพลทางการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ อิทธิพลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะไม่ มีผลกระทบโดยตรงในการดำเนินงานประจำวันขององค์กร แต่มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อองค์กรในระยะยาวได้ อย่างเช่น นโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในระดับนี้จะเกิดผลโดยตรงต่อองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป และจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่า ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน ทุน กระเป๋ย หุ่นส่วน

สภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยภายในเป็นอีกสิ่งที่คุณบริหารองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและจัดการเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้แก่ เจ้าของหรือหัวหน้าองค์กร คณะกรรมการบริหาร องค์กร บุคลากรหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรมองค์กร

ในยุคปัจจุบัน หากองค์กรใดไม่กล่าวถึงหรือตระหนักในเรื่องของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงแล้ว ถือว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงสำหรับการคงอยู่ขององค์กรในอนาคต ซึ่งเราคงได้เห็นบทเรียนมากมายขององค์กรที่หายไปจากระบบไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐกิจเอกชนหรือแม้แต่ในระบบการบริหารภาครัฐเองก็ตาม จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ทวีความรุนแรงที่ทำให้องค์กรมากยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก การพัฒนาองค์กรจึงถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้้องค์กรอยู่รอด ซึ่ง้องค์การจะต้องมีการเตรียมการในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาจุดแข็งของผู้นำและทีมงาน การบริหารและสร้างความผูกพันของทีม (เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ, 2562: 1) โดย้องค์การ

ในทางธุรกิจดำเนินมากันอยู่โดยตลอดและเป็นต้นกำเนิดของแนวคิดใหม่ ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐมีการหยิบยืมมาใช้โดยเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะไม่เป็นปัญหาสำหรับคนรุ่นใหม่ที่เกิดมากับโลกดิจิทัล แต่กลุ่มคนที่มีปัญหาคือคนรุ่นเก่าที่ต้องปรับตัวและคนกลางเก่ากลางใหม่ที่ไต่ทั้งสองทางทำให้คนเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โลกของการบริหารองค์การมีความปั่นป่วนผสมกับความท้าทายในการก้าวไปสู่สิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครประสบความสำเร็จ เพียงแต่ต้องทำให้เกิดขึ้นใหม่หรือ start up แล้วองค์การที่อยู่กันมานานจะสามารถปรับกระบวนการทางการบริหารอย่างไร ในเมื่อการเปลี่ยนแปลงเดิมก็ยังไปไม่ถึงเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เข้ามาประชิดก็อาจจะไกลเกินจะไปถึง แต่ก็ต้องขยับพ่วงไปให้ทันกับขบวนรถไม่ขบวนใดก็ขบวนหนึ่ง ดังนั้น การประเมินสถานการณ์และหาโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คิดว่ายังไปไม่ถึงพ่วงไปกับสิ่งที่ต้องเรียนรู้ใหม่หรือเลือกทั้งสิ่งที่คิดว่าล้าสมัยไปแล้ว แล้วเลือกทำในสิ่งที่ทันสมัยและยั่งยืนกว่า ภายใต้ยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

“โลกป่วน” หรือ Disrupted World เป็นคำที่ถูกพูดถึงในช่วง 2 – 4 ปี ที่ผ่านมา จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสารผ่านเครือข่ายทำให้โลกแคบลง คนกลางกำลังสูญเสียชีวิต การเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นทุกที่ทุกเวลาผ่านแพลตฟอร์มโลกใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงทางความคิดทั้งในการพัฒนาประเทศและการพัฒนาเรื่องของสิทธิความเสมอภาค นั่นคือ การพัฒนาทั้งทางกายภาพและการยกระดับเรื่องของมนุษยธรรมไปด้วยกัน ยุคโลกป่วนจึงเปรียบเสมือนยุคแห่งศูนย์รวมความเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในเรื่องดีและเรื่องไม่ดีที่บังเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยที่สั่งสมมาจากระบบการทำงานของโลกมนุษย์ ความป่วนเกิดขึ้นด้วยปรากฏการณ์ที่สับสนอลหม่าน จากการเคลื่อนไหวหรือดิ้นรนเพื่อหาแนวทางปรับตัว หรือกำลังปรับตัวของภาคส่วนต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนให้เข้าสู่แพลตฟอร์มใหม่ของโลก คือ คำจำกัดความของดิสรัปชัน (Disruption) (จิตติศักดิ์ นันทพานิช, 2561: 1-4)

จากเหตุการณ์ที่ส่งผลให้โลกเกิดความปั่นป่วนขึ้นเรื่อย ๆ ที่เปรียบเสมือนการส่งต่อของแรงที่ทำให้วัตถุเคลื่อนที่และเปลี่ยนแปลงรูปร่าง โดยแรงผลักดันที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่อย ๆ สั่งสมมาตั้งแต่หลังยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม จนกระทั่งการสิ้นสุดยุคสงครามเย็น โลกได้เข้าสู่ระเบียบโลกใหม่ที่ใช้เศรษฐกิจแบบทุนนิยมเป็นตัวนำโดยมีสหรัฐอเมริกาผู้นำ ทำให้ ฟรานซิส ฟูกูยามา ผู้เขียนหนังสือ “จุดสุดท้ายของประวัติศาสตร์และมนุษย์คนสุดท้าย” มองว่า เป็นจุดสิ้นสุดของประวัติศาสตร์เหมือนเป็นชัยชนะของโลกประชาธิปไตยและระบบทุนนิยมที่ก้าวเข้ามามีบทบาทและขับเคลื่อนโลกสมัยใหม่แต่เพียงผู้เดียว แต่ในความเห็นของ แซมมวล ฮันติงตัน (Samuel P. Huntington) กลับมองว่าสิ่งที่หลงเหลือภายหลังยุคสงครามเย็นคือ ความขัดแย้งหรือการปะทะกันทางวัฒนธรรม (The clash of civilization) ระหว่างอารยธรรมสำคัญ ๆ ของโลก โดยเฉพาะอารยธรรมแบบคริสต์หรือแบบโลกตะวันตกที่เรียกตัวเองว่าประเทศประชาธิปไตย กับชาวมุสลิม ซึ่งตะวันตกมองว่าไม่เป็นประชาธิปไตย ส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันบนโลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์ที่ทุกคนมีโอกาสเชื่อมโยงติดต่อและรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ก็ตามมาด้วยปัญหามากมาย

ทั้งเรื่องของสงครามการค้า การค้ามนุษย์ การก่อการร้าย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในครั้งนั้น องค์การต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในด้านการจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และส่งผลให้เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกภาคส่วนทั่วโลกต้องพูดถึงและพยายามที่จะเข้าไปนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การเพื่อรองรับการก้าวไปข้างหน้าของประเทศที่มีการแข่งขันกันอย่างหนัก ทำให้เทคโนโลยีกลายเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนแบบรวดเร็ว ที่สำคัญคือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับวิถีการทำมาหากินทางธุรกิจ การดำรงชีวิตของผู้คนที่ต้องดิ้นรนมากขึ้น ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ในช่วงปี 1995 มักจะมองว่าเป็นภาวะ Disruptive Innovation ที่นวัตกรรมเป็นตัวขัดขวาง อย่างเช่น การเกิดขึ้นของ Wikipedia ในโลกไซเบอร์มาทดแทนเอ็นไซโคลพีเดียที่เป็นชุดหนังสือและบนไซเบอร์ที่ต้องซื้อทั้งหมด แต่ Wikipedia ไม่เสียค่าใช้จ่ายและสะดวกในการเรียกใช้ (Chayanit Khemklad, 2020: 2-3) การเสฟข่าวบนสื่อออนไลน์จนสื่อหลักอย่างหนังสือพิมพ์ค่อย ๆ หายไป หรือเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอที่เป็นแบบออนไลน์ นิตยสารหลายฉบับปิดตัวลง โรงพิมพ์หลายแห่งปิดตัว ที่เห็นได้ชัดคือ ธุรกิจฟิล์มบันทึกภาพหายไปพร้อมกับกล้องแบบเดิม และมีกล้องดิจิทัลเข้ามาแทนพร้อมกับการบันทึกภาพและเก็บเป็นแบบไฟล์ภาพ หรือการนำกล้องถ่ายภาพไปไว้กับมือถือ จนกลายเป็นนวัตกรรม (Innovation) ในช่วงนั้น ส่งผลต่อการพัฒนาเครื่องมือสื่อสารแบบ Smart Phone ในปัจจุบัน จนกลายเป็นอวัยวะที่ 33 ที่ติดตัวมนุษย์

นอกจากนี้ยังพบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามปรับตัวและคิดหาวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กับการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการคาดการณ์ถึงอนาคต หลายเหตุการณ์กลับพลิกไปพลิกมาและสร้างความปั่นป่วนอย่างหนักให้กับโลกใบนี้ ส่งผลต่อทั้งระบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่หลังไหล สูญหาย และการฟั่นเฟือน ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนอำนาจของโลกจากตะวันตกย้ายมาสู่โลกตะวันออก เกิดการต่อสู้ทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง โลกป่วนไม่ได้มีสาเหตุมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเหตุจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะความเสี่ยงและภัยคุกคามอีกด้วย อย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก และโรคระบาด ซึ่งทำให้เกิดการปฏิวัติทางสังคม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ ควบคู่ไปกับการปฏิวัติอุตสาหกรรม และการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลจากการปรับกระบวนการพัฒนาจากโลกที่มุ่งพัฒนาสู่ความทันสมัย ไปสู่โลกที่มุ่งพัฒนาสู่ความยั่งยืน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ได้แก่ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563: 18 – 23)

1. พลังปัญญาเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนกลไกตลาด จากรูปแบบของตลาดเสรี มาเป็นรูปแบบของการร่วมสร้างสรรค์ เปิดให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการผลิตและสร้างสรรค์นวัตกรรม การเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดที่ครอบคลุมถึง “กลุ่มคนไร้และคนด้อยโอกาส” ในสังคม จากการพัฒนา

นวัตกรรมที่ทุกคนเข้าถึงได้ การสร้างความร่วมมือกับภาคประชาสังคมผ่านกระแส “ชุมชนวิวัฒน์” และ “ประชาวิวัฒน์” เพื่อเป็นการระดมทุนเข้าสู่ระบบตลาด

2. การผนึกกำลังในการผลิตและการบริโภค โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ภายใต้แนวคิดการเกื้อกูลและแบ่งปัน เพื่อสร้างประโยชน์การอยู่ดีมีสุขแก่คนหมู่มาก แทนการแข่งขันกันเพื่อผลิตและบริโภคแบบเดิม

3. มีการปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นการมุ่งเน้นสู่การขับเคลื่อนที่สมดุลในกาสร้าง ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขในสังคม ควบคู่ไปกับความยั่งยืนของธรรมชาติ บนรากฐานของศักดิ์ศรีและภูมิปัญญามนุษย์

4. การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของมนุษย์ในการนำพลังปัญญามาใช้ได้อย่างเต็มที่ พร้อมกับการสร้างหลักประกันความมั่นคง และความปลอดภัยในชีวิต ยกระดับทักษะ เติบโตเต็มศักยภาพ เปิดพื้นที่สร้างการมีส่วนร่วม และปกป้องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

5. การเปลี่ยนความมุ่งหมายในการใช้ชีวิตที่มุ่งหาความร่ำรวยทางวัตถุ เป็นใช้ชีวิตที่ร่ำรวยความสุข ด้วยการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพใจที่แข็งแรง ทำความเข้าใจการใช้ชีวิตด้วยการเข้าใจโลก อยู่อย่างมีความหวัง รู้จักคุณค่าของชีวิต การใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความฉลาดรู้ในการใช้ชีวิต ซึ่งต้องมีการปรับการพัฒนาทักษะเพื่อใช้ในการทำงาน รู้จักใช้ชีวิตอย่างพอเพียงและแบ่งปัน

6. การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจที่ดึงเอาทรัพยากรมาใช้ในการผลิตสินค้าอย่างไม่ยั้งคิด และไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยกลับมาใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ปรับระบบเศรษฐกิจแบบเส้นตรงเป็นเศรษฐกิจหมุนเวียนที่มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดกลับมาใช้ใหม่ มุ่งเน้นความประหยัดในปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ และประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการผลิต

7. การนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ด้วยการไตร่ตรองถึงส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็มองหาสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนอยู่ในสิ่งที่เลวร้าย คือ การบริหารความเสี่ยงตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่หลักคิดที่คนส่วนใหญ่และคนรุ่นหลังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ต่อไป

เราได้เห็นแล้วว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงส่งผลกระทบแบบครอบคลุมกับทุกระบบในสังคมของมนุษย์ และเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อกันแบบห่วงโซ่ที่ตัดตอนได้ยาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากจะดำรงชีวิตในโลกที่เต็มไปด้วยสถานะที่ไม่แน่นอน จำเป็นที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือและเห็นถึงวิถีทางไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือการลองผิดลองถูกจะส่งผลต่อทางรอดในอนาคต การรับมือกับสถานการณ์หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หลายองค์การได้มีการศึกษาและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตไว้อย่างบ้างแล้ว โดย พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการระดับโลกที่ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเตรียมพร้อมที่จะรับมือ

ต่อโลกหลังโควิด-19 และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการแบ่งกลุ่มของปัจจัยสำหรับองค์กรใน 3 กลุ่ม ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2564: 2-4)

กลุ่มแรกคือ กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ Who we are? โดยเป็นการตอบคำถามว่า องค์กรดำรงอยู่เพื่ออะไร และเหมาะสมกับคนทำงานและลูกค้ารุ่นใหม่หรือไม่? ซึ่งมีปัจจัยประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมาย (Purpose) ที่ชัดเจน เพราะเป้าหมาย หรือ purpose ที่ดีจะแสดงถึงสาเหตุความจำเป็นของการดำรงอยู่ขององค์กร รวมไปถึงสิ่งที่องค์กรจะทำให้กับคนอื่น ในส่วนนี้ ทำให้องค์กรยุคใหม่จะไม่ใส่ใจกับวิสัยทัศน์หรือสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นอีกต่อไป ซึ่งการมีเป้าหมายที่ดีจะช่วยดึงดูดและสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งทำให้ลูกค้าอยากจะเป็นลูกค้า
2. การมีประเด็นของคุณค่า (Value Agenda) ที่ชัดเจน องค์กรมักมีการกำหนดคุณค่าและความแตกต่างที่จะมอบให้แก่ลูกค้าเอาไว้แล้วอย่างชัดเจน แต่ในอนาคตองค์กรต้องนำคุณค่าเหล่านั้นส่งต่อกระจายและถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรในรูปแบบที่สามารถจับต้องได้ ทำให้มีความชัดเจนว่าคุณค่าที่ต้องการมอบให้ลูกค้า นั้น หน่วยงานใดบ้างที่เกี่ยวข้องและต้องรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะต้องมีการสร้างเพื่อให้คุณค่าที่ต้องการเกิดขึ้นจริงๆ
3. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องเข้มแข็งและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและคุณค่าขององค์กรที่จะนำเสนอ วัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ อีกทั้งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็ต้องมีความแตกต่างกันด้วย

กลุ่มที่สองคือ How we operate? ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของวิธีดำเนินงานขององค์กร ในอนาคต ที่เรื่องของความเร็ว ความคล่องตัวกลายเป็นเรื่องที่จำเป็น ก็มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ

4. โครงสร้างองค์กรที่แบน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เต็มไปด้วย “เจ้านาย” ให้เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยเครือข่ายของทีม ที่มีการนำเครื่องมือดิจิทัลมาเปลี่ยนให้เจ้านายหรือผู้บริหารกลายเป็นผู้ฝึกสอน หรือ Coach และให้พนักงานมีอิสระและยอมรับผิดชอบในการตัดสินใจและทำงานมากขึ้น
5. การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยการออกแบบระบบให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้นในทุกๆระดับ รวมถึงการนำ AI มาช่วยในการตัดสินใจ และการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่ใกล้ชิดในการให้บริการลูกค้าจริง ๆ ได้มีโอกาสตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ
6. ให้ความสำคัญกับ Talent หรือบุคลากรที่มีคุณค่าและทักษะที่สำคัญ โดยต้องมองว่าความสามารถเหล่านี้มีคุณค่ามากกว่าเงินทุน ซึ่งองค์กรจะต้องออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมที่สุดกับความสามารถเหล่านี้ เพื่อดึงศักยภาพมาใช้ให้มากที่สุด

กลุ่มที่สามคือ How we grow? ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรจะเติบโตต่อไปอย่างไร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ

7. การสร้าง Ecosystems หรือเครือข่ายความร่วมมือ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้เฉพาะตัวองค์กรเองไม่สามารถนำเสนอคุณค่าต่าง ๆ ได้เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพา Ecosystems ที่ประกอบด้วยเครือข่ายและพันธมิตรต่าง ๆ และมองว่ากลุ่มพันธมิตรนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวองค์กร
8. การเป็น Data Company หรือการใช้ข้อมูลในเชิงธุรกิจมากกว่าเพียงการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเหมือนที่ผ่านมา และองค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารข้อมูลที่เปลี่ยนรูปแบบรวมทั้งการคิดเกี่ยวกับข้อมูลอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร
9. การเร่งให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับการเรียนรู้ เพื่อพนักงานจะได้มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้ เรียนรู้ เปิดรับและพร้อมที่จะเรียนรู้ รวมถึงความพร้อมในการทดลองสิ่งใหม่ และพร้อมที่จะยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 9 ข้อ นั้นบางปัจจัยได้มีการนำเสนอไว้แล้วตั้งแต่เริ่มมีกระแสการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก ๆ ซึ่งก็เป็นการต่อยอดการเปลี่ยนแปลงที่เข้มข้นมากขึ้นจากการเกิดขึ้นของโรคระบาดที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อน ยิ่งทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบมากยิ่งขึ้น หนักเบาแตกต่างกันออกไป การเร่งปรับตัวและเปลี่ยนความคิดของคนในทุกระดับเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้นำองค์กรที่เล็งเห็นถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้กว้างไกลมากเท่าไรก็จะสามารถนำพาองค์กรให้รอดพ้นหรือพุงตัวอยู่ได้ท่ามกลางกระแสคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารองค์กรในโลกที่ผันผวนจำเป็นที่ทุกคนภายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถฝ่าวิกฤตต่าง ๆ ผู้นำองค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายที่จะนำพาคนทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โครงสร้างองค์กรที่แบนและมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจแบบเป็นหุ้นส่วน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และพัฒนาศักยภาพของคนให้ตอบสนองกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการสร้างเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรเพื่อลดแรงกระทบในสิ่งที่องค์กรขาดหายไป และเพื่อให้องค์กรสามารถมีเวลาในการพัฒนาควบคู่ไปพร้อมกันได้ด้วย การคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการให้เข้ามามีส่วนร่วมเสมือนเป็นหุ้นส่วนกับองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 1-2) ได้จัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐถือเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเป็นหลักการที่ใช้ได้มาจนถึงปัจจุบัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวขององค์กร โดยเฉพาะสภาพของสังคมและธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เป็นผลมาจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะหากองค์กรยังคิดเหมือนเดิม

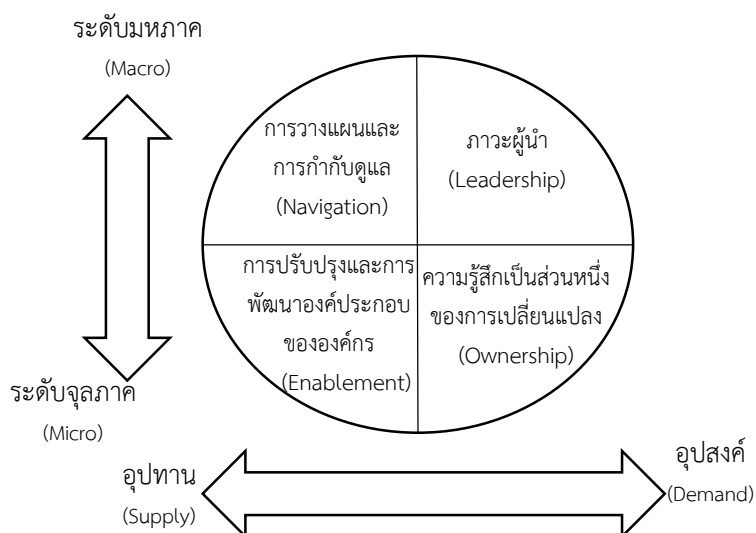
ทำเหมือนเดิมไม่อาจตอบโจทย์กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรุนแรงและรวดเร็วขึ้นทุกที หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้เร็วและทันก็จะขาดศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ก.พ.ร. มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว แต่สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือยังทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมองหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานที่แตกต่าง การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งก็ถือเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ทำให้เห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรหากทำอยู่เป็นระยะ ๆ ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เกิดมุมมองและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี อย่างเช่น สถาบันการศึกษาที่หากลยุทธ์เอาตัวรอดในยุค Disruptive World โดยคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้ใช้กลยุทธ์ Learn – Unlearn – Relearn คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา การไม่ยึดติดและกล้าที่จะทิ้งความรู้เดิม และการเรียนรู้ซ้ำ (คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564: 2) เช่นเดียวกับที่ John C. Maxwell (จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและนักเขียนหนังสือระดับโลกที่กล่าวถึงวิธีการยกระดับผู้นำข้อหนึ่งว่า “เรียนรู้ ลืม แล้วเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง” เพราะบทเรียนต่าง ๆ นั้นล้าสมัยเร็ว ดังนั้น ผู้นำจึงต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงทุกวัน ต้องเต็มใจปล่อยวางสิ่งที่เคยได้ผลในอดีต แล้วเรียนรู้การมอง การทำ และการนำแบบใหม่ ๆ (John C. Maxwell แปลโดย ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ, 2563: 11)

2.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ดำเนินการอยู่นี้ เป็นเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดทางการบริหารและการจัดการองค์กรสมัยใหม่ ที่มีการดำเนินการมาโดยตลอดตั้งแต่หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม จากแนวคิดของเฟรดเดอริก เทเลอร์ ที่ได้เสนอนำหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาเป็นพื้นฐานแนวทางในการบริหารองค์กร ส่งผลให้สายการผลิตในภาคอุตสาหกรรมรวดเร็วไปอย่างรวดเร็ว แต่วิธีการดังกล่าวไม่ได้คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ เกิดการกดขี่ด้านแรงงานและสภาพการทำงานของคนงานที่ตกต่ำ ในยุคเริ่มแรกเป็นการมุ่งเน้นส่งเสริมเรื่องประสิทธิภาพของผลผลิตจำนวนมากออกสู่ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของประชากรที่ค่อย ๆ เพิ่มจำนวนมากขึ้น จากนั้นได้มีการพัฒนาแนวความคิดในการจัดการองค์กรที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมให้มีความสอดคล้องกัน โดยยังคงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎี หลักการและรูปแบบ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร และการจัดการองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงในแต่ละยุคสมัย ทำให้มุมมองและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จากเดิมที่มององค์กรมีเสถียรภาพคงที่ตายตัว มาสู่มุมมองที่มององค์กรที่มีความสัมพันธ์ มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรในลักษณะเปิดที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการมองในโลกของควอนตัม (quantum) นอกจากนี้้องค์การยังมีลักษณะซับซ้อน (complex adaptive

system) ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ส่งผลให้องค์การเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีการกระทำและการตอบโต้ซึ่งกันและกัน และในมุมมองของทฤษฎีไร้ระเบียบ (chaos theory) มององค์การถึงปรากฏการณ์ในด้านความแปรปรวน ความไม่แน่นอน ความเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ (โกวิทย์ กังสนันท์, 2550: 72-73)

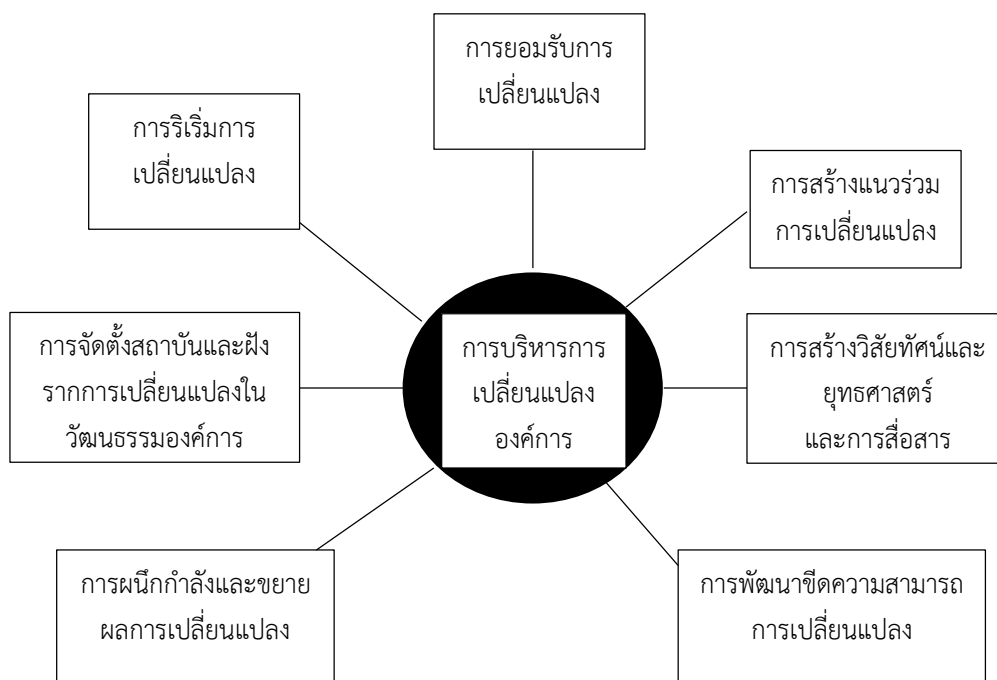
ปัจจุบันองค์การคงไม่สามารถปฏิเสธเรื่องของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่อาจปฏิเสธที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การ ทำให้เรื่องการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็น ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 1-39) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงองค์การคงไม่สามารถปฏิเสธได้ และเป็นเรื่องปกติที่หนีไม่พ้นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ โดยพฤติกรรมทั่วไปที่มักจะถูกปฏิเสธจากคนในองค์การที่มีการอยู่แบบเดิมมานาน ซึ่งจะรู้สึกถึงความลำบาก ความสับสน ความไม่ไว้วางใจ ความไม่แน่นอน แต่เมื่อความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไประยะหนึ่งจะทำให้การทำงานเริ่มตกต่ำหรือออกไปทางลบ และจากนั้นคนก็จะเริ่มทดลองปฏิบัติตาม และค่อย ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ และนำไปสู่การพัฒนาต่อไป แต่ทั้งนี้ต้องมีกระบวนการในการให้ข้อมูล พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสร้างการมีส่วนร่วม เป็นเรื่องที่สำคัญทั้งการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมคิดและกำหนดแนวทางใหม่ ๆ และทำให้คนในองค์การรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งการจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้สำเร็จ ต้องดำเนินการทั้งในระบบขององค์การและระดับบุคคล โดยต้องมีข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อทั้งสองระดับ อีกทั้งต้องมีตัวช่วยในเรื่องของ “แรงผลักดัน” และ “ความต้องการ” ที่สมดุลกัน ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเน้นในเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา ดังภาพที่ 2.2 ซึ่งภายในองค์การต้องมีการวางแผนและการกำกับดูแล การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์การ มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์การ และการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง



ดัดแปลงจาก: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การที่มีลักษณะล้าสมัยอย่างเช่น เป็นแบบชี้นำเป้าหมายมาเป็นการชี้นำโดยวิสัยทัศน์ จากการขับเคลื่อนโดยผลิตภัณฑ์มาขับเคลื่อนโดยลูกค้า เปลี่ยนจากชั้นการบังคับบัญชาไปเป็นองค์การที่แบนราบและกระจายอำนาจ เป็นต้น ทั้งนี้ มาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ กระแสของโลกาภิวัตน์ ความรุนแรงและความเข้มข้นของการแข่งขัน ความคาดหวังของลูกค้า ความคาดหวังของสังคม เป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องขยับและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งในมุมมองของ โกวิทท์ กังสนันท์ มองว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผ่านมาให้ความสนใจและความสำคัญกับแนวทางการสร้างกระบวนการ (process-base) และแนวทางการพัฒนากรอบชี้แนะเชิงบรรทัดฐาน (normative guidelines) โดยขาดการสร้างกรอบทฤษฎีและการวิเคราะห์ในระดับรูปธรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จริงและพฤติกรรม ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น โกวิทท์ กังสนันท์ ได้เสนอตัวแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการและพฤติกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้ (โกวิทท์ กังสนันท์, 2550: 80-81)



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ที่มา: โกวิทย์ กังสนันท์, 2550: 81

ในประเด็นต่าง ๆ ทั้ง 7 ประเด็น ที่ปรากฏตามภาพที่ 2.1 โกวิทย์ กังสนันท์ (2550: 81-93) ได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง จากความคิดเบื้องต้นที่มองว่าธรรมชาติของคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงให้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงด้วยการโน้มน้าวหรือล่อใจ (induce) ปรับเปลี่ยนทัศนคติการต่อต้านเพื่อละลายแรงต่อต้าน (unfreezing) ด้วยการนำทฤษฎีสุนทนาโน้มน้าวมาใช้ หรือการใช้เทคนิควิธีการทำให้ช็อคและประหลาดใจ เพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ในลักษณะของทฤษฎีไฟกำลังไหม้บ้าน ทฤษฎีกดดันจากผู้นำ และทฤษฎีความไม่พอใจในระดับปฏิบัติการ

2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้าน ซึ่งเป็นเรื่องปกติและเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีปฏิบัติที่เคยทำมานั้นถูกคุกคาม (threat) โดยเฉพาะบรรทัดฐานหรือวิธีปฏิบัติเดิมนั้นไปขัดแย้งกับโครงสร้างและมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจและอิทธิพลในองค์กร โดยรูปแบบการต่อต้านเกิดได้ตั้งแต่ทัศนคติเชิงลบไปจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม เช่น การต่อต้านเชิงเทคนิค การต่อต้านเชิงการเมือง และการต่อต้านเชิงวัฒนธรรม ซึ่งสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะเกิดจากสาเหตุหลัก ๆ 5 ด้าน คือ ความหวาดกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว การยึดหลักการความถูกต้องส่วนตัว การได้รับการปลุกฝังค่านิยมที่ผ่านมา และความคิด/ความเข้าใจผิด ๆ โดยยุทธศาสตร์ที่จะช่วยในการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ

ความเห็นใจ และการให้การสนับสนุนในการแก้ไขผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง **การสื่อสาร**ในการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และ**การมีส่วนร่วม**ในการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต้องมีพลังการสนับสนุนที่เพียงพอโดยเฉพาะจากแนวร่วมที่มีอิทธิพลอย่างบุคคลชั้นนำ รวมถึงการสร้างพลังอำนาจอิทธิพล เพื่อดำเนินการและดูแลกระบวนการการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมเพื่อทำหน้าที่ในการนำทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การซึ่งมีความสำคัญมาก โดยเรียกกันว่าเป็น แนวร่วมชั้นนำ ต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะของตำแหน่งที่มีอำนาจ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ คนที่มีภาวะผู้นำ แนวร่วมกลุ่มนี้มีลักษณะทั้งในเชิงอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ รวมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นให้คนในองค์การตัดสินใจเข้ามาเป็นแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์ และสื่อสารการเปลี่ยนแปลง สภาพอนาคตที่พึงประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ที่กำหนดให้เป็นขอบเขตและทิศทางเพื่อให้ผู้ร่วมขบวนเดินทางไปถึง ที่เราเรียกว่า วิสัยทัศน์ ที่ทำออกมาในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือจะต้องทำให้วิสัยทัศน์นั้นมีความน่าสนใจ มีความรู้สึกเข้าใจ ทำท่ายและทำให้เกิดแรงจูงใจกับกลุ่มผู้ที่สนับสนุนหลัก ที่จะผลักดันในอนาคตที่พึงประสงค์บรรลุผลสำเร็จ การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วม (share change vision) เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งจะต้อง 1. ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง คือสามารถบรรยายและอธิบายคำถามหรือข้อสงสัยที่ซ่อนเร้นและคลุมเครือในประเด็นของเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้ 2. วิสัยทัศน์นั้นจะต้องกระตุ้นให้คนในองค์การลงมือปฏิบัติไปในทิศทางที่ถูกต้อง 3. วิสัยทัศน์นั้น ช่วยเหลือและทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่ม/ฝ่ายต่าง ๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ (Kotter , J.P. อ้างใน โกวิทย์ กังสนันท์, 2550: 87) จากลักษณะดังกล่าว วิสัยทัศน์จะทำให้สามารถสื่อให้เห็นถึง ยุทธศาสตร์ แผนประมาณการเกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ ได้อย่างชัดเจน

5. การพัฒนาขีดความสามารถที่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์การมีตั้งแต่ปฏิกริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งด้านยุทธศาสตร์และการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือ/ประสานงานหรือไม่บูรณาการตามแนวทางที่ตกลงกัน ไม่มีการกระจายข้อมูลสารสนเทศให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ ทรัพยากรที่สนับสนุนไม่เพียงพอไม่ทันต่อเหตุการณ์ การขาดความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งบุคลากรขาดแรงจูงใจและพันธะผูกพัน (commitment) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ ปัญหาเหล่านี้ทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการจะทำให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยหลักคือ ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง และการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็น โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่หลักคือ **สร้างทิศทาง** (establishing direction) ด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดแนวยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง **วางแผนเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน** (people alignment) ด้วยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน **สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ** (motivating and inspiring) และ**การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** (producing change) ด้วยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีศักยภาพเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ จะต้องร่วมด้วยการกระจายอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวในระดับกว้าง (empowerment) ได้แก่ **ประการแรก** การปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจให้มีการจัดสรรและกระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ระดับปฏิบัติการสามารถวางแผน จัดรูปแบบ ตัดสินใจ ระดมและประสานความร่วมมือ และตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง **ประการที่สอง** การสร้างรูปแบบเครือข่าย (networks) เพื่อประกันการได้รับการสนับสนุนและการระดมความร่วมมือข้ามสายงานในการสร้างทีม และ **ประการที่สาม** การสร้างดุลยภาพระหว่างจุดเน้นอำนาจ (focus power) และการหมุนเวียนอำนาจ (circulated power) ในการแก้วิกฤตกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการเผชิญหน้ากับปัญหาที่มาจากกลุ่มหัวหน้างาน นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคคล ตั้งแต่การสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงการสนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ การฝึกอบรม การประชุม การมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคคลในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม ภาวะวิกฤติในการเปลี่ยนสถานะ การสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

6. การผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น พบว่าเกิดปัญหาขึ้นมากมายดังที่กล่าวมาข้างแล้วในหัวข้อต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีการขยายผลการเปลี่ยนแปลง (change consolidation) โดยเหตุผลที่จะต้องดำเนินการผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ คือ

- 6.1 การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไป การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรับรู้และมีความเข้าใจในหลักการ เหตุผลในด้านต่าง ๆ ถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง ผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รสมถึงผลประโยชน์ที่บุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ จะได้รับ
- 6.2 ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น คือการประสบความสำเร็จในระยะสั้น ถือเป็นผลที่จะส่งต่อไปถึงการประสบความสำเร็จในระยะยาวด้วย แต่ทั้งนี้ จะต้องใช้ความสำเร็จในระยะสั้นนั้นได้อย่างครอบคลุมในการดึงคนเข้ามาสนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มคนที่เป็นกลางหรือวางเฉยหรือคนที่ลังเล ให้เปลี่ยนมาให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

6.3 ประสพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ การให้บุคคลในองค์กรได้มีประสบการณ์เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจะเป็นการสร้างแรงจูงใจและช่วยขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้กว้างขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ได้มีส่วนในการทำงานและผลงาน การได้รับการกระจายอำนาจและรับผิดชอบ การสร้างคุณค่า (value creation) กรณีศึกษาที่เป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง

6.4 การป้อนกลับเชิงบวก หมายถึง กระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางหนึ่งสามารถส่งผลให้เกิดการเคลื่อนไหวที่เป็นแรงหนุนเสริมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งไปเกี่ยวข้องกับการเกื้อหนุนเชิงพฤติกรรม การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ความมั่นใจในตนเอง ความตั้งใจในการทำงาน บุคลิกภาพส่งเสริมผลงาน ผลกระทบต่อภารกิจ และการแสวงหาความสำเร็จของตนเอง

6.5 อิทธิพลทางสังคม เพื่อนร่วมงานและผู้นำ การผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการอิทธิพลสังคม เพื่อนร่วมงานและอิทธิพลของผู้นำที่เป็นข้อคิดเห็นและการป้อนกลับที่มีผลกระทบต่อทัศนคติที่อาจจะเป็นในทางบวกหรือทางลบก็ได้

7. การจัดตั้งสถาบันและฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร โดยการประกาศเป็นนโยบาย จัดตั้งระบบต่าง ๆ และโครงสร้างให้เป็นทางการ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่สามารถฝังรากอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรได้ มีข้อสังเกตจากนักวิชาการว่า การทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบฝังรากได้นั้น มักจะเกิดขึ้นหลังสุดเมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นใกล้จะสิ้นสุด ซึ่งขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมนั้นสามารถปฏิบัติได้ดีกว่าเก่า สิ่งเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการพูดคุยกันให้บ่อยหรือเป็นประจำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ เพราะในบางครั้งอาจจะต้องมีเรื่องของการโยกย้ายคนออกหรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สุดท้ายคือการสืบทอดตำแหน่งที่ต้องมีวิธีการที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติใหม่ เพื่อไม่ให้วัฒนธรรมแบบเดิมหวนกลับมา

จากการนำเสนอภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร และยังทำให้ตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น หากองค์กรใดยังไม่เห็นถึงความสำคัญในการที่จะสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ในอนาคตอาจทำให้องค์กรนั้นประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้

2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หากพิจารณาถึงสถาบันการศึกษาแล้ว การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการดำเนินงานนั้นอาจเป็นเรื่องยากกว่าองค์กรภาคธุรกิจ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ การยืดยาวแบบราชการ และการบริหารจัดการแบบเป็นขั้นเป็นตอนตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัว ดังที่ พิชฌายีวีร์ สีนสวัสดิ์ และ นพดล เจนอักษร (2557: 27-42) ได้สรุปปัญหาการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. ปัญหาด้านบุคลากร ที่สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

2. คุณวุฒิของผู้สอน สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ประจำไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

3. ปัญหาด้านตำรา วารสาร และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ

4. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร

5. ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณไม่เพียงพอ การบริหารไม่คล่องตัว สายการบังคับบัญชาไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษา และบุคลากรสนับสนุนไม่เพียงพอ และ

6. ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถรับปริญญาได้ จะได้รับเป็นประกาศนียบัตรที่เทียบเท่าปริญญาตรี เนื่องจากหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไม่สามารถประสาทปริญญาได้ จึงส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการผลิตบัณฑิต

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสามารถบริหารงานภายใต้การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้โดยมีปัจจัยหลัก ๆ 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

2. ปัจจัยด้านเงินและทรัพย์สิน

3. ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ปัจจัยด้านการสื่อสาร

5. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการ

6. ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และ

7. ปัจจัยด้านแรงสนับสนุน

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่เป็นแรงหนุนเสริมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ ได้แก่

1. ด้านนิติบัญญัติ

2. ด้านเสรีภาพทางวิชาการ

3. ด้านโครงสร้างพื้นฐานและการแสวงหารายได้

4. ด้านสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากร

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
7. ด้านการสนับสนุนการทำและเผยแพร่งานวิจัยและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ด้านการสื่อสารและประเมินผลปรับปรุงการดำเนินงาน

ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นแรงผลักดันส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรในสถาบันการศึกษา สิ่งที่สำคัญในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จคือความร่วมมือและความมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของคนภายในองค์กร ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะเป็นทีมเดียวกัน สามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกส่งผลกระทบถึงการบริหารและจัดการของหน่วยงานที่ต้องมีการขยับปรับเปลี่ยนตาม เพื่อรักษาการดำรงอยู่ขององค์กรและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้นำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันในเชิงของธุรกิจมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยสงฆ์ที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาจำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการของการจัดการองค์การสมัยใหม่ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติให้เกิดความรู้และคุณธรรมควบคู่กัน เพื่อเข้าสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ พระเมธาวิเชียร (สุเทพ พุทธปัญญา) (2561: 204-206) ได้ทำการศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกหรือที่เรียกว่ากระแสโลกาภิวัตน์เป็นเหตุผลทำให้เกิดการรวมตัวกันของประคมเศรษฐกิจอาเซียน และส่งผลถึงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งผู้ศึกษามีการศึกษาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงฆ์จากต่างประเทศ ทั้งศรีลังกา กัมพูชา และพม่า เพื่อนำมาสังเคราะห์ในการให้ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสงฆ์ของไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยสงฆ์ของไทยพบปัญหาในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่องของโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัยไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การบริหารคนไม่ได้ใช้หลักของความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่เป็นระบบ บุคลากรทำงานเฉื่อยชา อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนยังมีคุณวุฒิไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และยังพบปัญหาเรื่องของงบประมาณที่มีจำนวนจำกัดและยังกระจุกตัวอยู่เฉพาะในส่วนกลางส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และที่สำคัญคือ มหาวิทยาลัยไม่มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ สรุปได้ว่าปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการที่ประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะต้องพิจารณาในเรื่องหลัก ๆ คือ 1. โครงสร้างและระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน และมีความคล่องตัวในการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีระบบการทำงานแบบบูรณาการ 2. การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ในเรื่อง

ของคุณวุฒิและคุณสมบัติที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ทักษะคิด วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทักษะในการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นแผนงานที่ตอบสนองเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 4. การมีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และงบประมาณในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 5. การพัฒนาระบบและกระบวนการการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ และยึดหลักธรรมาภิบาล

ในขณะเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้สถาบันการศึกษาต้องเผชิญกับโลกแห่งยุคดิจิทัล (Digital Era) ที่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ศิริเกษม ศิริลักษณ์ (2564) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และมีเงื่อนไขของความสำเร็จในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล เงื่อนไขความสำเร็จได้แก่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือวิชาชีพตามที่ถนัดเพื่อพัฒนาประเทศด้านนวัตกรรมและการแข่งขันระดับโลก 2. การพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และ 3) การพัฒนาบุคคลให้มีทักษะในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล เงื่อนไขความสำเร็จได้แก่

1. นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักการบริหารงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายตามปรัชญา
2. ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้
3. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม
4. หลักเสรีภาพทางวิชาการและเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. หลักความเป็นอิสระในการบริหารงาน
6. หลักความเสมอภาค
7. หลักธรรมาภิบาล และ 7. หลักความเป็นสากล

องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ 1. งานจัดการศึกษาที่ทันยุคสมัยและตอบสนองความต้องการของสังคมในบริบทที่เปลี่ยนแปลง 2. งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3) งานบริการวิชาการและกิจการเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ 5. งานบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ 6. งานทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุคสมัย และ 7. งานจัดการเทคโนโลยีที่เป็น Disruptive Technologies

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลตามแผนที่กำหนด และ ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการประเมินรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยการกำหนดประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบข่ายการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลที่กล่าวไว้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ข้างต้น

สรุปได้ว่าจากการศึกษาของ ศิริเกษม ศิริลักษณ์ ชี้ให้เป็นถึงความจำเป็นและแนวทางที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการดำรงอยู่ในโลกยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีความรุนแรงมากขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกระแสมากตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 ต่อเนื่องมาถึงศตวรรษที่ 21 ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และพยายามสร้างฐานความรู้ขึ้นในองค์กรจนเกิดการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรกันอย่างกว้างขวาง เพราะองค์กรที่มีความรู้หรือข้อมูลที่มากย่อมเป็นองค์กรที่ได้เปรียบ โดยการนำเอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือกลุ่มคนมาปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ ที่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ความรู้ที่เกื้อหนุนให้เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร ซึ่งสถาบันการศึกษาทุกแห่งได้เรียนรู้และจัดทำกระบวนการในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการสมัยใหม่ เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยะธรรม (2558: 19-22) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ของกรุงเทพมหานคร จึงพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานทั้ง**ด้านบุคลากร**ที่มีความแตกต่างในด้านวัยวุฒิ ประสบการณ์การทำงาน ทักษะคติ ขาดทักษะการทำงานสมัยใหม่ ยังยึดระบบการบริหารแบบเดิมหัวหน้ากับลูกน้อง **ด้านการบริหารจัดการ** มีโครงสร้างการบริหารเป็นแบบแนวดิ่งตามสายการบังคับบัญชา จำนวนบุคลากรสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์น้อยกว่าสายสนับสนุน ทำให้ต้องจ้างอาจารย์พิเศษภายนอก ยากต่อการควบคุมคุณภาพ บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดประสบการณ์การทำงาน และความเชี่ยวชาญน้อย ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อีกทั้ง นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัยฯ ที่ต้องปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย แต่กลุ่มผู้เรียนไม่สอดคล้องกับการดำเนินนโยบาย **ด้านวัสดุอุปกรณ์** สถานที่จัดการเรียนการสอนยังอาศัยอาคารของหน่วยงานอื่น ขาดความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน **ด้านงบประมาณ** การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณใช้ระบบการเบิกจ่ายตามระเบียบของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน การหารายได้ยังไม่ได้มีการดำเนินงานที่หลากหลาย **ด้านสถานะแวดล้อม** สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้รู้สึกอึดอัดและกดดัน

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยะธรรม มองว่า จากสภาพที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำงานไม่ทันตามเวลาที่กำหนด มีข้อผิดพลาดมาก และยังขาดการสร้างสรรค์ผลงาน ซึ่งแก้ไขได้โดยการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ การนำหลักจิตวิทยามาปรับใช้ในการบริหารองค์กร ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่หลากหลายให้แก่

บุคลากร ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนแห่งกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ระบบองค์กร (Organizational Systems) บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) และการจูงใจ (Motivation) โดยสภาพที่เป็นปัญหาในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความเป็นเลิศของบุคลากร (Personal Mastery) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Share Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking) ดังนั้น สิ่งที่วิทยาลัยชุมชนแห่งกรุงเทพมหานครจะต้องพัฒนาเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร การพัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล การส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยะธรรม, 2558: 23-28)

การสร้างสังคมให้เป็นสังคมการใช้ฐานความรู้ (Knowledge Base Social) โดยนำองค์ความรู้ที่ติดอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์กรออกมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการเสริมสร้างทุนขององค์กร ทุนมนุษย์ และทุนสารสนเทศ ในการพัฒนาระบบงานให้เพิ่มคุณค่าและมีมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรมากขึ้น

พสุ เดชะรินทร์ (2564: 1-5) ได้แสดงความคิดเห็นเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ ทำให้องค์กรต้องหันกลับมาพิจารณาตัวเองว่า เราคือใคร (Who we are?) องค์กรดำรงอยู่เพื่ออะไร และเหมาะสมกับคนทำงานและลูกค้ารุ่นใหม่มากหรือไม่ ซึ่งจะทำให้สะท้อนภาพวิธีการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตที่จะต้องมีความรวดเร็วและคล่องตัว ที่จะส่งผลให้เห็นภาพสะท้อนว่าองค์กรจะเติบโตต่อไปได้อย่างไร โดยจะต้องมีองค์ประกอบที่องค์กรต้องมีคือ เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน การกำหนดคุณค่าหรือความแตกต่าง การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โครงสร้างองค์กรที่แบน การตัดสินใจที่รวดเร็ว การให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีคุณค่าหรือทักษะที่สำคัญ การสร้างเครือข่ายที่เป็นพันธมิตร การสร้างข้อมูลเชิงธุรกิจที่มากกว่าการใช้เพื่อการตัดสินใจ และจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารข้อมูลที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และการเร่งให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นพนักงานให้มีความอยากรู้อยากเห็น พร้อมต่อการเรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมรับที่จะเรียนรู้และยอมรับความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น

ธงชัย สมบูรณ์ (2564: 1) ได้เสนอความคิดกับบทความเรื่อง ยุคผันผวน: ภาพฉายอนาคตของการศึกษาไทย ในมติชนออนไลน์ วันที่ 24 กันยายน 2564 โดยอธิบายให้เห็นถึงความผันผวนที่ส่งผลกระทบกับการศึกษาของไทยนั้นมาจาก ฉากทัศน์ดิจิทัลและสารสนเทศทำให้เกิดรูปแบบและ

เครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้เรียนและครูสอน มีการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ตนเองถนัดเพื่อลดข้อจำกัดของการเรียนในห้องเรียน ความเป็นสากลของ กระแสโลกาภิวัตน์ที่รัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการการศึกษาของชาติ ความหลากหลายทั้งเรื่องของ วิธีการเรียน สถานที่ ข้อมูลความรู้ การเกิดชุมชนเมืองแห่งการเรียนรู้ เกิดอาชีพใหม่ ๆ ที่ไม่ตรงกับ ศาสตร์ของผู้เรียน ทำให้เกิดการศึกษาเพื่อเอาตัวรอด จึงทำให้การศึกษาของไทยที่ถูกสั่งการมาจากรัฐ ชาติที่จะต้องปรับระบบการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้คนมีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของ ตนเอง มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักปรับตัว มีสำนึกความเป็นมนุษยชาติ รู้จักค้นคว้าหาความรู้ตลอดเวลา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

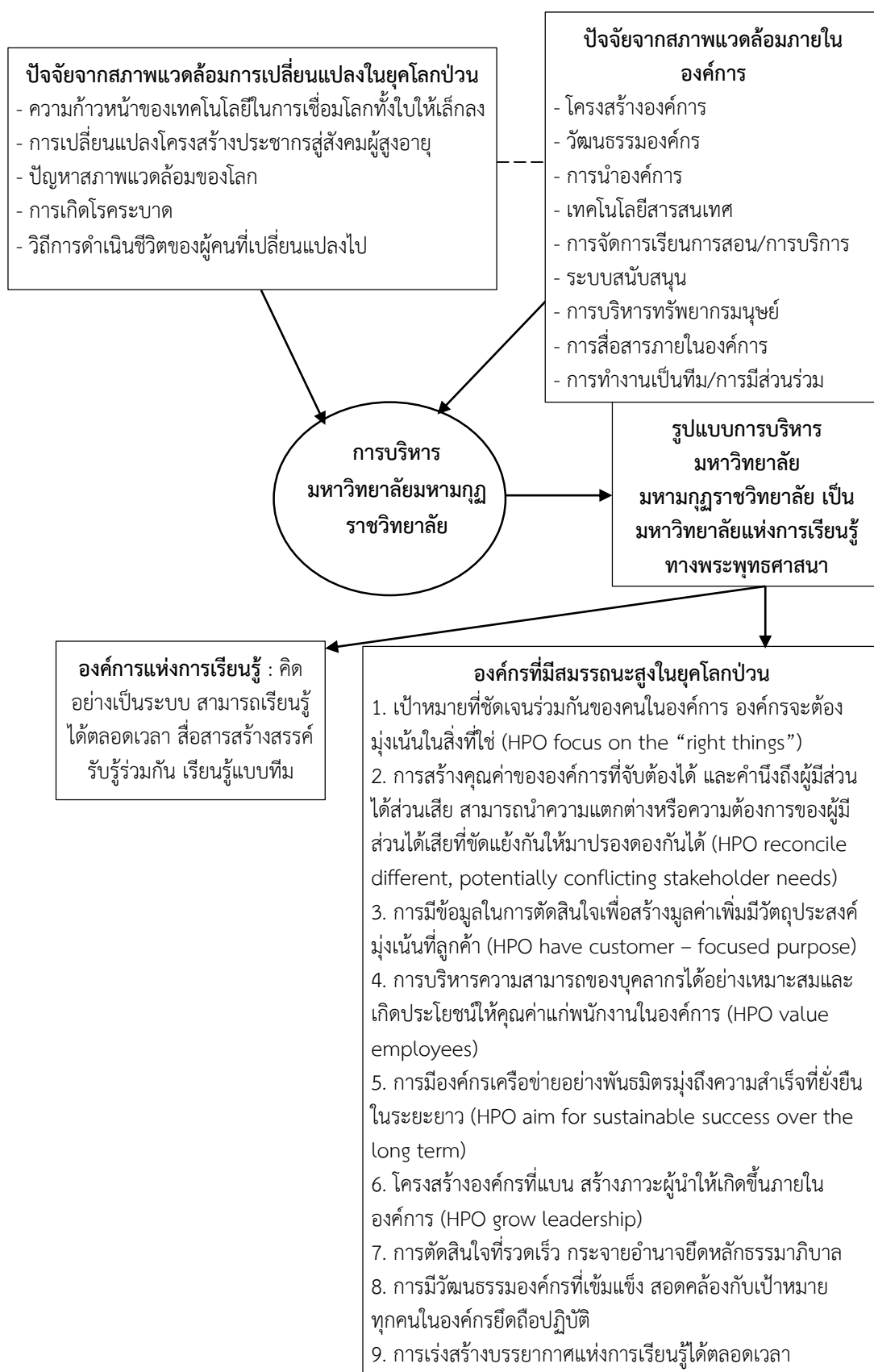
หากกล่าวถึงมหาวิทยาลัยในต่างประเทศโดยทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่ ผันผวนของโลกที่เกิดขึ้น สถาบันนานาชาติ KPMG ได้ศึกษาและนำเสนอบทความไว้อย่างน่าสนใจ เกี่ยวกับความผันผวนกับการศึกษาในอนาคต ในรายงานเรื่อง The future of higher education in a disruptive world (KPMG,2020: 4-11) ซึ่งกล่าวว่า ยุคทองของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาโลก กำลังผ่านไปและกำลังเผชิญกับความยากในการดำรงอยู่ ด้วยต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นไม่สมดุลกับ การสนับสนุนของรัฐบาลและค่าเทอมที่เรียกเก็บจากนักเรียน ทำให้มหาวิทยาลัยรูปแบบเดิมไม่ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในสร้างผลิตภาพในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเพื่อครอบคลุมกับช่องว่างดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่ทะยานสูงขึ้นประกอบกับไม่มีกองทุนอะไรใหม่ ๆ ให้ทำหาย แต่ในทุกวันนี้ มหาวิทยาลัย กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกม การแข่งขันที่ยุ่งเหยิงจากผู้เล่นใหม่ที่ถนัด ทางออนไลน์ การค่อยๆ พัฒนาของสถิติประชากร และความคาดหวังในการได้รับบริการกลับมาจาก ค่าธรรมเนียมการเล่าเรียนที่เสียไป ภาวะที่เป็นหนี้สินในเด็กพิการ และการเกิดความไม่แน่ใจกับ ผลตอบแทนจากการลงทุน กลุ่มอายุของผู้รับบริการและนักศึกษามีความคาดหวังสูงขึ้นในเรื่องของ ประสบการณ์และดูเหมือนจะเป็นตัวนำด้วยซ้ำ มหาวิทยาลัยรูปแบบเดิมกำลังจะถึงทางแยกที่ว่า พวกเขาจะเลือกทำการเปลี่ยนแปลงตัวเองเสียใหม่ โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น หรืออย่าไปคาดหวังอะไรในความช่วยเหลือเมื่อ เหตุการณ์ยังไม่เกิดขึ้น โดยอธิบายต่อว่า จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสถิติจำนวนประชากร ความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีและการเรียนที่ถูกทำให้เป็นแบบส่วนตัวกำลัง ทำให้เกิดการเปลี่ยนโฉมมหาวิทยาลัย แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก กำลังเปลี่ยนแปลงโลกใน ศตวรรษที่ 21 กำลังเปลี่ยนแปลงไปทั่ว และไม่มีหน่วยงานหรือสถาบันใดที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบนี้ได้ ถือว่าเป็นการเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 จำนวนเทคโนโลยีที่เติบโตขึ้นอย่างทวีคูณ ซึ่งจะ แนบแน่นยิ่งกว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ผ่านมาที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องจักรไอน้ำ ไฟฟ้า และ คอมพิวเตอร์ สถาบันการศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องฝึกฝนเรียนรู้ให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสถาบัน เหล่านั้นจะต้องปรับสภาพเพื่อตอบสนองให้ทันต่อการศึกษาของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากรยังคงมีอิทธิพลต่อทุกสิ่งอย่างมาก บางเรื่องที่ส่งผล อย่างเช่น ประชากรผู้สูงอายุ อัตราการเกิดของประชากรที่ต่ำ และการหดตัวของประชากรที่เป็มผล

ทางสถิติของประชากรในวัยทำงานช่วงอายุ 25 – 64 ปี ซึ่งสวนทางกับจำนวนผู้ที่มีอายุ 65 ปี และสูงกว่านั้น ในปี 2050 สหประชาชาติเชื่อว่า จะมี 48 ประเทศ และดินแดนในอาณัติ ที่จะมีตัวเลขสถิติตามที่กล่าวมา ตรงกันข้ามในขอบเขตอำนาจอื่น มีผลต่ออัตราการเกิดที่เพิ่มขึ้น ในการทดแทนจำนวนประชากรหนุ่มสาวมหาศาลและการเติบโตของชนชั้นกลาง พลังอำนาจและการไหลอย่างไม่หยุดยั้ง มหาวิทยาลัยได้รับประสบการณ์นี้มาพอสมควร จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในอเมริกาตกลงก็มีการชดเชยด้วยการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียนนานาชาติ ออสเตรเลียและแคนาดาเร่งประชาสัมพันธ์อย่างแข็งขันถึงเป้าหมายมหาวิทยาลัยที่จะเรียกร้องสิทธิของกลุ่มผู้อพยพย้ายถิ่น อังกฤษขอแยกตัวออกจากสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นการชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถของประเทศ ซึ่งเป็นการโน้มน้าวให้เชื่อมั่นจากผลการศึกษาการทำงานที่ผ่านมาอย่างยาวนาน ทั้งนี้ จากการศึกษาของอวภาส ฉันทศาสตร์รัศมี และผุสดี พลสารัมย์ เกี่ยวกับการลดลงของนักศึกษาพบว่า สาเหตุการลดลงของจำนวนนักศึกษามาจากโครงสร้างประชากรของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สามารถเรียนรู้ได้หลายช่องทาง และสะดวกขึ้น กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการและมีความทันสมัย ชื่อเสียงของสถาบัน การมีโอกาสได้รับทุนการศึกษา (อวภาส ฉันทศาสตร์รัศมี และผุสดี พลสารัมย์, 2562: 1)

2.7 สรุปกรอบแนวความคิด

จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งในระดับโลกและระดับชาติที่ถูกบีบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ในการนำเสนอกรอบวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณานำแนวความคิดที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการงานในสถานการณ์โลกผันผวน ที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กร ทั้งปัจจัยจากภายนอก ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสูง ปัญหาสภาพแวดล้อมของโลก การเกิดโรคระบาด วิธีการดำเนินชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไปและปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การนำองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเรียนการสอน/การบริการ ระบบสนับสนุน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม/การมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์กับสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้วยการนำแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552: 1-39) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เสนอโดย ปีเตอร์ เซงเก (Peter M. Senge, 1990: 1-4) และองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการเสนอหลักการไว้ให้หน่วยงานภาครัฐนำไปปรับใช้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552: 3) นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมพระพุทธศาสนาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัยที่มุ่งผลสู่การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญในโลกที่มีความไม่แน่นอน สับสน คลุมเคลือ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การดำเนินงานท่ามกลางสภาพการณ์ดังกล่าวการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ จะต้องทำให้เป็นปกติเพื่อการวางแผนรับมือให้พร้อม ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหายาญญาลราชวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน ถือเป็นงานวิจัยเพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอกกับองค์การทางการศึกษาอย่างไม่อาจเลี่ยงได้ แต่หากองค์การได้มีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อรองรับสถานการณ์ก็จะช่วยให้ผ่อนคลายเป็นเบาได้ ประกอบกับเหตุการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ทุกวันนี้ก็เป็นสัญญาณเตือนอย่างแรงที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักและหาทางออก

งานวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีดำเนินการหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเป็นข้อมูลเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่มีจำนวนมาก จึงต้องใช้การสุ่มตัวอย่างหาจำนวนตัวแทนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการนำข้อมูลมาประกอบ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้านและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหายาญญาลราชวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยที่ปรึกษาอธิการบดี รองอธิการบดีวิทยาเขตและวิทยาลัยหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคณบดี
2. บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหายาญญาลราชวิทยาลัย
3. นักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ของคณะต่าง ๆ
4. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเลือกแบบชั้นภูมิ กลุ่มนี้ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ จากกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหายาญญาลราชวิทยาลัย โดยวิธีการสัมภาษณ์ จำนวน 9 รูป/คน

ข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารบันทึกข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานและพัฒนา มหาวิทยาลัยจากบุคลากรมหาวิทยาลัย เทปบันทึกการสัมภาษณ์ เอกสารรายงานผลการดำเนินการ ประจำปี

ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ โครงสร้างการบริหารงานของ สถาบันการศึกษา งานเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาองค์การยุคใหม่ที่เน้นการเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง เพื่อการบริหารงานในยุคโลกป่วน ซึ่งมีทั้งหลักการที่พัฒนาเชื่อมโยงมาถึงใน ปัจจุบัน และบางหลักการยังไม่ปรากฏผลชัดเจนในหลาย ๆ หน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น แนวคิดบางอย่างไม่อาจมองข้ามไปได้ถึงแม้จะเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน แต่ก็ ยังมีความเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัยที่ยังดำเนินการอยู่ ณ ขณะนี้ และถึงแม้ในปัจจุบันจะมี วิธีการบริหารองค์การสมัยใหม่และทันสมัย แต่ไม่อาจนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ของการดำเนินงานใน ปัจจุบันการนำมาเขียนไว้ในรายงานวิจัยก็ไม่อาจจะนำไปใช้ได้จริง ดังนั้น ลำดับการพัฒนาของแต่ละ องค์การในองคัพพพิใหญ่และเป็นแบบอนุรักษนิยม การเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่เกิดขึ้นได้แบบ ฉับพลัน การเดินไปที่ละขั้นอย่างมั่นคงและสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่ต้อง ตระหนักอย่างมาก ซึ่งเอกสารงานเขียนบางชิ้นอาจจะมีระยะเวลาเขียนไว้นานแต่ก็ยังนำมาใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานก็จะได้นำมาบันทึกไว้ในรายงาน จะทำให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงรากทางความคิด ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บการรวบรวม ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มเจ้าหน้าที่สายวิชาการและสายสนับสนุนระดับปฏิบัติการ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane) จำนวน 375 รูป/คน โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

$$n = \frac{6,000}{1 + (6,000(0.05)^2)}$$

$$n = \frac{6,000}{1 + ((6,000) (0.0025))}$$

$$n = \frac{6,000}{1 + 15}$$

$$n = 375$$

ดำเนินการแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง 60:40 กลุ่มนักศึกษา จำนวน 225 รูป/คน และกลุ่ม เจ้าหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนระดับปฏิบัติการ จำนวน 150 รูป/คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 แบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่ม

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์/แบบสนทนาเฉพาะกลุ่ม (discussion group) แบบมีโครงสร้าง เน้นกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในแต่ละระดับ และกลุ่มผู้ปฏิบัติการบางกลุ่มที่จะสามารถเพิ่มเติมความคิดเห็นได้ครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งมีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารในปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
2. ปัญหาอุปสรรคในการบริหารและจัดการการศึกษา
3. ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางในการป้องกัน
4. แนวทางและรูปแบบการบริหารงานในอนาคตหรือที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อรองรับ

วิธีการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เกิดความผันผวนหรือยุคโลกป่วน รวมถึงแนวทางการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลทางการบริหารและเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอก

5. แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับการตอบโจทย์มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน

3.2.2.2 การตั้งประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เกิดจากการประมวลแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยในสถาบันการศึกษา และข้อมูลที่ได้รับจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย นำมาประมวลกับสถานการณ์ที่ได้ดำเนินงานจริงกับส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จึงนำมาสร้างประเด็นคำถามย้อนกลับไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรระดับอำนาจการและปฏิบัติการ เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์

3.2.1.2 การจัดทำแบบเก็บข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อจัดหมวดหมู่ในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยทางด้าน กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางและนโยบาย
การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งเอกสารส่วนใหญ่สามารถค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ต การเก็บข้อมูลในรูปแบบไฟล์ข้อมูลสามารถทำให้สืบค้นได้ง่าย

3.2.2 แบบสอบถาม

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ใช้แจกไปยังกลุ่มตัวอย่างสายวิชาการและสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติตั้งแต่ระดับหัวหน้างานลงไป โดยดำเนินการออกแบบเครื่องมือในลักษณะการให้ความเห็น และความต้องการการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน

ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามสำหรับกลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ที่เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะผู้ใช้บริการ เป็นคำถามในเชิงประเมินผลองค์การด้านการให้บริการ และการดึงดูดกลุ่มผู้ใช้บริการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการบริการของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.2.2.1 การตั้งประเด็นเรื่องเพื่อแสดงความคิดเห็นเป็นระดับ

ในการดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และคำถามการวิจัยมาวิเคราะห์ในการสร้างเป็นประเด็นคำถามสำหรับแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่ม ซึ่งมีทรงคุณวุฒิให้ความเห็นชอบและข้อเสนอ โดยพิจารณาในด้านเนื้อหาและประเด็นคำถามให้สอดคล้อง และสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งคำถามที่เป็นประเด็นนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์กับบริบทของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เปรียบเทียบกับการบริหารงานของสถาบันการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป รวมทั้งแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์การสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลและกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนา และคำสั่ง ประกาศการปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

3.2.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกพิจารณา จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและออกแบบเครื่องมือวิจัย ด้านรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารการจัดการด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ และด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิและแนบเอกสารเครื่องมือวิจัยทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ พร้อมด้วยร่างงานวิจัยบทที่ 1-3 และประสานเข้ารับฟังข้อเสนอแนะและผลการพิจารณาเครื่องมือวิจัย เพื่อนำกลับมาปรับแก้ไข และจัดส่งฉบับแก้ไขให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และยอมรับประเมินความน่าเชื่อถือของประเด็นคำถาม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ด้านวิธีวิจัยเพื่อพิจารณาประเด็นรายการคำถามที่สอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยแต่ละรูปแบบและครอบคลุมตัวแปร และด้านการบริหารการ

พัฒนาเพื่อให้ข้อเสนอในประเด็นคำถามที่ครอบคลุมประเด็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำไปตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม จำนวนร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม รวมจำนวน 38 ชุด แล้วหาความน่าเชื่อถือ หลังจากนั้นจึงนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และการผ่านความเห็นชอบจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามกรอบแนวคิด เพื่อตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 4 ข้อ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมถึงข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลตัวเลขเชิงปริมาณ และคำถามปลายเปิด มารวบรวมวิเคราะห์และสังเคราะห์ในเชิงพัฒนาองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งได้จากแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูลดิบ ที่มีการคำนวณหาค่าสถิติต่าง ๆ จากการกำหนดค่าคะแนนระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert Rating Scales คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยที่สุดหรือพึงพอใจที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยหรือพอใจ
- 3 หมายถึง เฉย ๆ หรือปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยหรือไม่พึงพอใจ
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

การนำมาหาค่าเฉลี่ย เพื่อแปลผลความพึงพอใจหรือความเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายความว่า มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด หรือมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายความว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก หรือมีความเห็นด้วยในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายความว่า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง หรือมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายความว่า มีความพึงพอใจในระดับน้อย หรือมีความเห็นด้วยในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย ต่ำกว่า 1.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด หรือมีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนข้างต้น ในลำดับต่อไปต้องดำเนินการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้จากทั้งการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยในบทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาตามหลักการและเหตุผล บนฐานข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกส่วน โดยทำการวิเคราะห์เป็นประเด็นตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การทำงานที่อยู่ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงถึงแม้จะเป็นเรื่องปกติของโลกในยุคปัจจุบัน แต่การปรับตัวเป็นเรื่องที่จะต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาสำหรับผู้บริหารและคนทำงานในหน่วยงาน เพื่อความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน และเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน ทำให้การพัฒนาศักยภาพคนและวิธีการทำงานเป็นเรื่องที่ต้องรู้เท่าทันและตระหนักถึงความสำคัญของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นตลอดเวลา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยตั้งขึ้นมาร้อยปีผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่เสมือนว่าโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร่งอัตราให้เร็วขึ้น ด้วยปัจจัยที่หลากหลายและท้าทาย การจะขับเคลื่อนองค์กรต้องเกิดจากการขยับของทุกภาคส่วน การผนึกกำลังของคนภายในองค์กร การทำให้เกิดองค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการวางยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจในจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกในความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้น สามารถนำมาเสริมจุดแข็งและปรับแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างไร ทุกองค์การในปัจจุบันได้ประสบกับเหตุการณ์โลกผันผวนไม่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างกันคือ การทำความเข้าใจ การเตรียมความพร้อมรับมือ และการยอมรับเพื่อปรับตัวได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น เรื่องราวเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านงานวิจัยฉบับนี้

ในบทที่ 4 นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยชิ้นนี้ โดยจะนำเสนอเนื้อหา ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ตามรายวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ประเด็นแรก ผลกระทบของสถานการณ์โลกปั่นป่วนหรือผันผวน (Disrupt Word) ที่มีต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประเด็นต่อมาเป็นการกล่าวถึงปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและในยุคที่โลกผันผวน

4.1 ผลกระทบของสถานการณ์โลกผันผวนต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

4.1.1 ความเป็นมาของสถานการณ์โลกผันผวน

โลกที่ผันผวนในปัจจุบันนี้ เกิดจากการสั่งสมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโลกในหลากหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งเกิดจากการพัฒนาของมนุษย์ในด้านความคิดการแข่งขันเพื่อต้องการสร้างความสะดวกสบายและความมั่งคั่ง ซึ่งบางครั้งกลายเป็นความเห็นแก่ตัวของมนุษย์ที่ต้องการผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับเผ่าพันธุ์มนุษย์โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมา และผลประโยชน์บางอย่างเกิดขึ้นกับคนเฉพาะบางกลุ่ม แต่กลับส่งผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาให้กับคนส่วนใหญ่หรือคนกลุ่มน้อย และเกิดเป็นภาวะวิกฤตซ้ำซากที่เกิดขึ้นแล้วเกิดขึ้นอีก ตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจมาจนถึงการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้ทุกคนในโลกต้องมีชะตากรรมร่วมกัน



ที่มา : สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563

ภาพที่ 4.1 วิกฤตซ้ำซาก

วิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทุกคน จะไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคนใดคนหนึ่งหรือประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น ส่วนจะรุนแรงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบทของแต่ละประเทศในการรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้น ปัญหาหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นซ้ำซากจะพบว่าเกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก เนื่องจาก ระบบโลกที่เปลี่ยนจากการใช้กำลังทหารและการสะสมอาวุธในการสร้างฐานกำลังและความได้เปรียบของประเทศ ไปเป็นการใช้เรื่องของเศรษฐกิจและการพัฒนาความทันสมัยเป็นตัวขับเคลื่อนแข่งขันกันของประเทศต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา การพยายามเอาชนะธรรมชาติ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการคงอยู่ของเผ่าพันธุ์มนุษย์อย่างมีศักดิ์ศรี แนวคิดในการบริหารและจัดการความสัมพันธ์ของมนุษย์ถูกสร้างเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ทั้งในเชิงการแข่งขันและการพัฒนาในขณะที่มีรัฐเป็นฐานที่มั่น เมื่อการปกครองและการบริหารเป็นเรื่องที่ดำเนินควบคู่กันไปในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่คนภายในรัฐนั้น ๆ และทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างรัฐชาติก็เกิดขึ้นทั้งที่เป็นมิตรและศัตรู ทั้งที่เอื้อเพื่อต่อกันและแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาเป็นของชาติตน บางช่วงถึงขั้นเกิดเป็นสงครามของโลกที่หลายประเทศไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และกลายเป็นโศกนาฏกรรมของมวลมนุษยชาติที่ไม่อาจลืม แต่เมื่อโลกกลับมาสงบสุขและคนทั่วโลกเห็นถึงฤทธิ์ของการแข่งขันแย่งชิงกันนั้นส่งผลที่ร้ายแรงและเหลือแต่ซากปรักหักพังและความสูญเสียที่กลายเป็นสิ่งที่คนทั้งโลกเกรงกลัวและไม่ต้องการให้เกิดขึ้นอีก จึงเป็นที่มาของข้อตกลงร่วมกันของรัฐชาติต่าง ๆ ในการพยายามยุติความขัดแย้งและพยายามฟื้นฟูประเทศ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือประเทศที่ด้อยพัฒนากว่าให้สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงภัยที่ต้องมากลายเป็นสนามรบของประเทศคู่ขัดแย้งสงคราม พร้อมกันนั้นก็พยายามสร้างความเชื่อมโยงกันของประเทศทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นด้วยถนนหนทาง การสร้างสะพานมิตรภาพ หรือช่องทางอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างนานาประเทศ เพื่อให้ความเจริญเดินทางเข้าถึงได้ทุกที่เพื่อหวังลดความขัดแย้งที่

รุนแรงจนกระทั่งเกิดเป็นสงคราม เพื่อให้แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นได้จริง การรวมตัวกันของประเทศมหาอำนาจก่อตั้งองค์การระหว่างประเทศในการนำแนวคิดหรือนโยบายดังกล่าวลงไปสู่การปฏิบัติ ทำให้มีการทุ่มงบประมาณในการให้ความช่วยเหลือในหลากหลายรูปแบบผ่านองค์การระหว่างประเทศและหน่วยงานที่จัดตั้งไปยังประเทศที่ได้รับผลกระทบจากสงคราม ประเทศที่ด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนา เรื่องของการบริหารประเทศจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายหันมาทุ่มเงินเพื่อการพัฒนาประเทศของตนเอง

กล่าวโดยสรุป สาเหตุหรือที่มาของโลกที่ผันผวนทำให้เกิดความปั่นป่วนทั้งระบบโลกนั้น เกิดจากการสังสมความต้องการการพัฒนาของมนุษย์ไปสู่ความทันสมัยจนทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิง ความได้เปรียบเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำโดยไม่เลือกวิธีการและไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมา โดยสรุปสาเหตุได้ 7 ประการ ดังนี้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563: 4-5)

1. ความไร้สมดุลระหว่างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม ความยั่งยืนของธรรมชาติ และภูมิปัญญาของมนุษย์ โดยมุ่งเน้นที่การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ จนทำให้เกิดผลกระทบหลาย ๆ ประการที่ไม่พึงประสงค์

2. เศรษฐกิจการเงินที่ครอบงำเศรษฐกิจที่แท้จริง มุ่งเน้นแข่งขันและหวังผลกำไรของตัวเอง โดยไม่สนใจผู้อื่น ทำให้กลุ่มทุนขนาดใหญ่เข้าครอบงำเศรษฐกิจ

3. การจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นธรรม เกิดการถือเอาทรัพยากรไว้กับคนเพียงบางกลุ่ม ที่มีกำลังเข้าถึงได้เร็วกว่าด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้เกิดสภาวะ รวยกระจุก จนกระจาย

4. ความต้องการอย่างไม่สิ้นสุดของมนุษย์กับทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด เกิดการนำเอาทรัพยากรออกมาใช้มากเกินไปส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ เกิดโรคระบาดและภัยคุกคามไปทั่วโลก

5. ความเหลื่อมล้ำของรายได้ สิทธิพล และโอกาส ระหว่าง “คนมี” กับ “คนไร้” ความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ของคนรวยกับคนจน ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมในโอกาส การเข้าถึงทรัพยากรทั้งระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล จนถึงระดับประเทศเพิ่มมากขึ้น

6. ผลของเทคโนโลยีที่มีทั้งด้านบวกและด้านลบ การพัฒนาเทคโนโลยีเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ แต่ก็นำมาสู่การทำลายธรรมชาติและวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้ หากไม่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีการพัฒนาศักยภาพและรู้เท่าทันเทคโนโลยี มนุษย์ก็จะถูกครอบงำและทดแทนด้วยเทคโนโลยีเหล่านี้

7. ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่าง รัฐ เอกชน และประชาสังคม การจับมือกันระหว่างรัฐและเอกชน ส่งผลให้ภาคประชาสังคมอ่อนแอ ในทางตรงกันข้ามหากเอกชนจับมือกับประชาสังคม ก็จะมีผลก่อให้เกิดรัฐที่ไม่เข้มแข็ง หากภาคส่วนใดเกิดความไม่ไว้วางใจกันขึ้นมาก็จะส่งผลให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้

จากการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของมนุษย์ สุดท้ายแล้วสิ่งที่มนุษย์ได้รับมีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นหากไม่มีการพัฒนาศักยภาพของคนให้รู้เท่าทันหรือตระหนักถึงผลทั้งสองด้านแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงเป็นคำตอบที่ทำให้มนุษย์บนโลกต้องเผชิญและหาทางออกกันอยู่ทุกวันนี้ การให้ความรู้และสร้างสำนึกรับผิดชอบจึงเป็นเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการ การพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อตอบสนองการพัฒนา สร้างความตระหนักรู้ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไป เพราะความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้น จำเป็นที่ทุกภาคส่วนจะต้องร่วมมือกันเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับโลก

สถาบันการศึกษาถือเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพคนที่สำคัญมานานนับศตวรรษ และถือเป็นเป้าหมายหลักในการก่อตั้งสถาบันการศึกษาขึ้นมา ดังนั้น จึงถือว่าบทบาทหน้าที่ของสถาบันการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนา การสร้างความตระหนักรู้ และแก้ไขปัญหา แต่การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาในสภาพการณ์ปัจจุบันไม่ได้ง่ายอีกต่อไป เพราะสถาบันการศึกษาเองก็ประสบปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

4.1.2 สถานการณ์โลกผันผวนกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คงยากที่จะปฏิเสธถึงความเชื่อมโยงกันของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสังคมมนุษย์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลให้เกิดทั้งการพัฒนา การสูญหาย การเกิดใหม่ เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไป ทำให้เราได้เห็นถึงการตื่นตัวของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศที่เกิดจากความร่วมมือกันของประเทศต่าง ๆ ออกมามีบทบาทเรียกร้องให้นานา ๆ ประเทศ เหล่าสมาชิกขององค์การ ตระหนักถึงผลกระทบของกระแสการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่กำลังจะเกิดขึ้นกับสังคมมนุษย์ เพราะระบบโลกที่เปลี่ยนแปลงจากการอยู่แบบประเทศเดี่ยว ๆ มาเป็นระบบที่มีการติดต่อเชื่อมโยงกันด้วยระบบเศรษฐกิจและผลประโยชน์ต่างตอบแทนกัน ส่งผลถึงการปรับตัวของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารงานของประเทศต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ การพัฒนาศักยภาพของคนภายในประเทศในมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการทำงาน การสื่อสาร เทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจนสร้างความปั่นป่วนให้กับระบบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องคอยปรับตัวให้ทัน โลกผันผวนคือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่รวดเร็ว และทันสมัยบนพื้นที่ของระบบดิจิทัล การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพุ่งทะยานไปอย่างไร้ขีดจำกัดและยังสามารถพัฒนาต่อไปได้อีกอย่างไม่สิ้นสุด คาดเดาได้ยาก ทั้งยังเกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยถือเป็นสถาบันจัดการศึกษาที่จะส่งต่อผลผลิตที่มีคุณภาพไปสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งในอนาคตภายใน ปี 2030 งานที่เคยใช้คนมากกว่า 375 ล้านคนจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี เช่น Automation และ Artificial Intelligence (Dame Minouche, 2561: 1-2)

มหาวิทยาลัยจัดได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยในประเทศไทยสหรัฐอเมริกาปิดตัวไปแล้วกว่า 500 แห่ง สำหรับประเทศไทยเอง ในช่วงปี 2561 มีการคาดการณ์ว่า 3 ใน 4 ของมหาวิทยาลัยไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีการปิดตัวลง โดยที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายเรื่อง เช่น การปรับหลักสูตรการเรียนการสอน การปิดบางหลักสูตรที่มีจำนวนผู้เรียนน้อยลง มหาวิทยาลัยบางแห่งขยายกิจการให้นายทุนต่างชาติ ในบางกรณีเลิกจ้างอาจารย์ที่เกินความจำเป็น เป็นต้น (ลงทุนแมน, 2562: 1)

สำหรับสถานการณ์โลกผันผวนที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ไม่ใช่แค่เพียงเหตุการณ์ที่ส่งผ่านจากเรื่องของความก้าวหน้าจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยหลักและเป็นปัจจัยหนุนเสริมที่สั่งสมมาอย่างยาวนานจนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. ปัจจัยจากภายนอก ประกอบด้วย โครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความเหลื่อมล้ำ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ

1.1 โครงสร้างประชากรโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างประชากรโลกมีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดจากเมื่อหลายหมื่นล้านปีที่มีประชากรประมาณ 5 ล้านคน แต่ได้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมาถึงยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในช่วงปี 1750 – 1850 ซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม ประชากรโลกในขณะนั้นมีจำนวนรวมกันทั้งหมดอยู่ที่ราว 1 พันล้านคน (National Geographic, 2020: 1) และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรมและของโลก และระบบสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยส่งผลให้มนุษย์มีอายุยืนยาวขึ้น ประชากรโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จาก 3,000 ล้านคน ในปี 2504 เป็น 4,000 ล้านคน ในปี 2518 และเพิ่มขึ้นจนมีจำนวนครบ 5,000 ล้านคน ในวันที่ 11 กรกฎาคม 2530 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2546: 1-2) องค์การสหประชาชาติ (UN) ประมาณการว่า ประชากรโลกมีจำนวนราว ๆ 7,300 ล้านคน ณ เดือนมกราคม ค.ศ. 2020 และจะเพิ่มจำนวนเป็น 8,500 ล้านคนในปี ค.ศ. 2030 และ 11,200 ล้านคนในปี ค.ศ. 2100 (วิกิพีเดีย, 2565: 1) อย่างไรก็ตาม แม้ประชากรโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ในหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศพัฒนาแล้ว ส่วนมากอัตราการเพิ่มของประชากรกลับมีแนวโน้มลดลง เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เป็นต้น ในทางกลับกัน จำนวนผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นด้วยความก้าวหน้าของระบบสาธารณสุข

สำหรับประเทศไทย จากตัวเลขของกรมการปกครองซึ่งประกาศเมื่อเดือนธันวาคม 2564 มีประชากร จำนวน 66.1 ล้านคน (วิกิพีเดีย, 2565: 1) แต่ก็มีคาดการณ์ว่า ประชากรไทยจะเพิ่มขึ้นสูงสุดเกือบ 70 ล้านคน (69,685,486 คน) ในปี 2025 ก่อนที่จะมีแนวโน้มลดลงเหลือ 65,372,345 คน ในปี 2050 (ณรงค์ มโนจันทร์เพ็ญ, 2562: 1) และในปี 2563 ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุเกินร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศทำให้สังคมไทยกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แล้ว และเมื่อประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุย่อมกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจใน

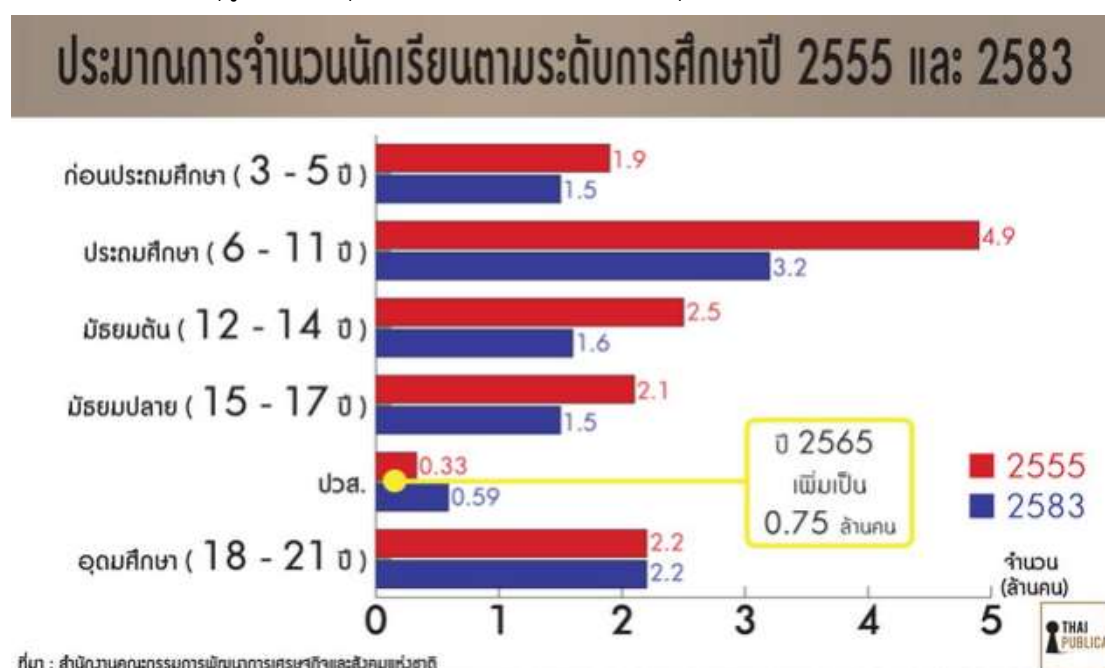
ระยะยาว เนื่องจากแรงงานที่จะเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจย่อมมีจำนวนลดลง จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการเป็น “สังคมผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ” เช่นเดียวกับอีกหลายประเทศในฝั่งยุโรป เช่น อิตาลี กรีซ สวิตเซอร์แลนด์ เป็นต้นที่กำลังให้ความสำคัญกับเรื่องนี้



ที่มา: ข้อมูลจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อ้างถึงใน ศุภวุฒิ สายเชื้อ, 2565)

ภาพที่ 4.1 แสดงการคาดการณ์โครงสร้างประชากรไทยตามกลุ่มอายุในช่วง 30 ปี

การลดลงของประชากรนอกจากจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อกำลังแรงงานของประเทศที่จำเป็นในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศแล้ว หากมองให้ไกลออกไปอีกก็จะพบว่าเด็กและเยาวชนที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาในช่วงชั้นต่าง ๆ ก็มีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนอันเป็นประเด็นสำคัญที่ทำนายผู้รับผิดชอบทางการศึกษาและแรงงานของประเทศไทยที่ต้องตระหนักในเรื่องนี้ว่า การบรรลุสู่สังคมที่มีคุณภาพในภาพรวมจะต้องวางยุทธศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างไร



ที่มา: THAIPUBLICA <https://thaipublica.org/2014/03/population-structure-4/>

ภาพที่ 4.2 ประมาณการจำนวนนักเรียนตามระดับการศึกษาปี 2555 และ 2583

อัตราการเกิดของเด็กไทยลดลงเรื่อย ๆ มากกว่า 40 ปี แล้ว จนกระทั่งในปี 2564 เป็นปีแรกที่มีจำนวนเด็กแรกเกิดต่ำกว่าจำนวนคนที่ตายไป (ธีระ สนิเตจารักษ์, 2565: 1) ดังนั้นผลกระทบที่เกิดจากจำนวนประชากรที่ลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อสถานรับเลี้ยงเด็กไปจนถึงสถาบันการศึกษา อย่างมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำนวนนักเรียนในแต่ละระดับหัตถ์ลง ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์จำนวนของผู้เรียนในปัจจุบัน และความวิตกในปัญหาจำนวนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ลดน้อยลงอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย ในขณะที่จำนวนมหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ยังคงมีเพิ่มขึ้น ในลักษณะของการขยายเป็นวิทยาเขต วิทยาลัย สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ทั้งของรัฐและเอกชนกระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และพยายามแข่งขันกันพัฒนา หลักสูตรวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อดึงดูดผู้เรียนที่มีส่วนแบ่งจำนวนลดน้อยลง

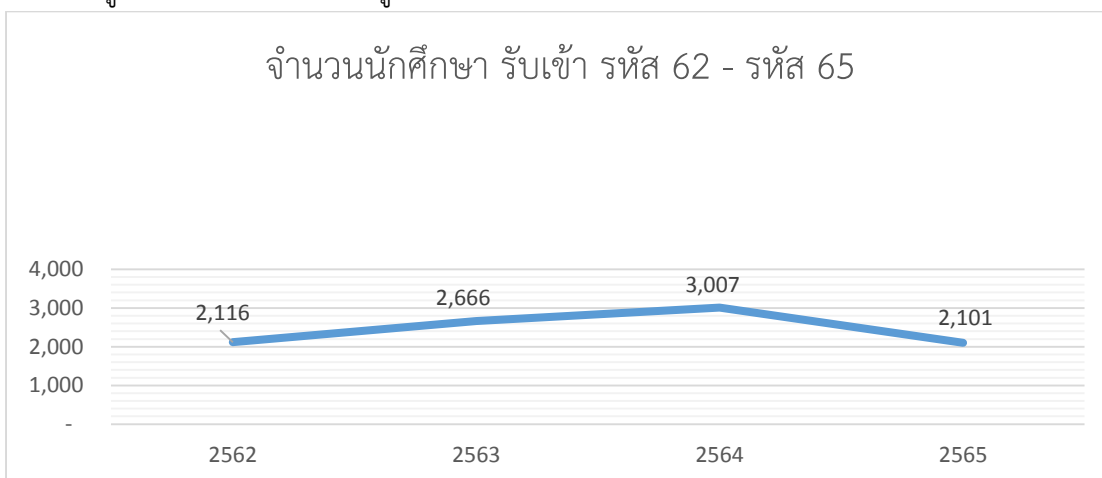
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนทางด้านพระพุทธศาสนาอย่างชัดเจน เพื่อจัดการศึกษาให้แก่พระสงฆ์ แต่ด้วยปัญหาหนึ่งคือจำนวนพระสงฆ์ที่ลดน้อยลง จึงเปิดโอกาสให้คฤหัสถ์ทั้งชายและหญิงได้เข้ามาศึกษาด้วย และจัดให้เปิดสอนหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป เช่น ศึกษาศาสตร์ รัฐศาสตร์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มนุษยศาสตร์ และการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นต้น โดยในปีการศึกษา 2564 มีหลักสูตรจำนวน 59 หลักสูตร รวมทุกวิทยาเขต/วิทยาลัย และรวมทุกระดับการศึกษา มีนักศึกษา รวมกันอยู่ที่ 6,617 รูป/คน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (กองพัฒนาคณาภาพ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565: 20-21)

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2564

ที่	หน่วยงาน	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
1	คณะศาสนาและปรัชญา	120	-	-	120
2	คณะมนุษยศาสตร์	66	-	-	66
3	คณะสังคมศาสตร์	374	13	14	401
4	คณะศึกษาศาสตร์	304	47	31	382
5	บัณฑิตวิทยาลัย	-	26	12	38
6	วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย	271	-	-	271
7	วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย	320	-	-	320
8	วิทยาเขตอีสาน	839	81	75	995
9	วิทยาเขตล้านนา	1,190	86	15	1,291
10	วิทยาเขตร้อยเอ็ด	725	157	48	930
11	วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช	407	165	62	634
12	วิทยาเขตศรีล้านช้าง	444	79	29	552
13	มหาปชาบดีเถรีวิทยาลัย	92	-	-	92

ที่	หน่วยงาน	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
14	วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์	251	-	-	251
15	วิทยาลัยศาสนศาสตร์ยโสธร	274	-	-	274
รวม		5,677	654	286	6,617

หากพิจารณาจำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่จำนวน 6,617 รูป/คน ทัวทั้งประเทศที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เปรียบเทียบกับจำนวนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในปี 2564 จำนวน 221,674,071 บาท ถือว่าเป็นรายได้ที่น้อยมากด้านการเรียนการสอน ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้รับงบประมาณจากรัฐมาสนับสนุนในการดำเนินงาน ซึ่งการพิจารณาให้งบประมาณสนับสนุนก็ต้องขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาคงอยู่ของมหาวิทยาลัยด้วย



ที่มา: ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565 (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2565)

ภาพที่ 4.4 แสดงข้อมูลสถิติจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าระหว่างปี 2562 – 2565

จากสถิติจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าทุกระดับระหว่างปี 2562 – 2565 ตามที่ศูนย์บริการวิชาการนำเสนอต่อที่ประชุมสภาวิชาการยิ่งสะท้อนถึงวิกฤตทางการจัดการจำนวนนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะต้องเผชิญต่อไป ดังนั้น จึงถือว่าเป็นวิกฤตด้านจำนวนประชากรการศึกษาของมหาวิทยาลัย ที่จะต้องมีนโยบายในการแก้ไขการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่อไปในอนาคต ทั้งประชากรสงฆ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและคฤหัสถ์ ประกอบกับการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเมื่อเทียบสถิตินักศึกษาในปี 2564 มีจำนวน 20,361 รูป/คน แยกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 15,151 รูป/คน ระดับปริญญาโท จำนวน 3,391 รูป/คน และระดับปริญญาเอก จำนวน 1,819 รูป/คน มีเงินรายได้ จำนวน 1,061,984,870 บาท (กองแผนงานสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2565: 9) แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยก็ประสบปัญหาเรื่องของจำนวนนักศึกษาที่ลดลงเช่นกัน พระเมธีธรรมาจารย์ (ประสาร) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร.) ให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชนในประเด็นปัญหาเรื่องของปัญหามหาวิทยาลัยสงฆ์เรื่องจำนวนผู้เรียนที่หายากขึ้นทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ วิธีการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผ่านระบบออนไลน์ในช่วงที่เกิดโรคโควิด-19 ทำให้คู่แข่งขยายวงกว้างขึ้น อีกทั้งมหาวิทยาลัยสงฆ์ยังประสบปัญหาเรื่องการถูกลดงบประมาณจากภาครัฐ แต่ต้องแบกรับภาระมากขึ้นทั้งจากความคาดหวังของภาครัฐและคนทั่วไป (พระเมธีธรรมาจารย์ (ประสาร), 2564 มกราคม 9) จากคำให้สัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ทั้งระบบที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยสงฆ์ จากเมื่อก่อนจำนวนประชากรพระสงฆ์และสามเณรที่มีอยู่มาก มหาวิทยาลัยสงฆ์ก็เปิดสอนเฉพาะพระเณร แต่มาในยุคปัจจุบันต้องเปิดรับคฤหัสถ์เข้ามาศึกษาร่วมกับบรรพชิตด้วย กลายเป็นมหาวิทยาลัยลูกผสมที่ต้องเข้าไปแย่งและแข่งขันหานักศึกษากับมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร นอกจากจะส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลงของมหาวิทยาลัยแล้ว ยังส่งผลในเรื่องของเงินรายได้ที่เรียกเก็บเป็นค่าธรรมเนียมด้านการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยลดลง และยังทำให้การได้รับจัดสรรงบประมาณที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะได้รับจากภาครัฐลดลงไปด้วย (ลงทุนแมน, 2562 (9 มกราคม 2562)) หากเปรียบเทียบระหว่าง 2 มหาวิทยาลัยสงฆ์ด้วยกันแล้ว ในปีงบประมาณ 2564 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณจำนวน 840,071,200 บาท ในขณะที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับจัดสรรเงินจำนวน 1,664,322,200 บาท นอกจากนี้ ทำให้บางหลักสูตรโดยเฉพาะพื้นที่ทำการส่วนกลางต้องขยายพื้นที่ในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครนักศึกษา โดยเดินทางออกไปแนะนำการศึกษาเพื่อหาผู้เรียนในพื้นที่รอบนอก เช่น อำเภ่อุ้งวาง จังหวัดตาก หรือจังหวัดกาญจนบุรี และกลุ่มเด็กที่ยังไม่ได้สัญชาติไทย เป็นต้น การปรับตัวของมหาวิทยาลัยที่ต้องขยายกลุ่มเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน วิธีการหรือรูปแบบในการเรียนการสอน รวมถึงรูปแบบของหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมมากขึ้น และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ซึ่งจะได้กล่าวในประเด็นต่อไป

1.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วกว่าศตวรรษที่ 20 เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เทคโนโลยี 3D เทคโนโลยีบล็อกเชน เทคโนโลยี Big Data เป็นต้น ความทันสมัยของเทคโนโลยีส่งผลให้การบริหารงานของทั้งภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐต้องมีการปรับตัวอย่างรุนแรงเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนเกิดสถานะที่เรียกว่า “ความผันผวน” (disrupted) ขึ้นทั่วโลก เราได้เห็นการปรับตัวของภาครัฐกิจต่าง ๆ ในการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการให้บริการลูกค้า อาทิ ภาคการธนาคารที่นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการทำการธุรกรรมของลูกค้าธนาคารผ่านทางมือถือที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ทำให้มีการยุบรวมสาขาธนาคารลงได้มากเพื่อประหยัดงบประมาณของธนาคารลง เป็นต้น หรือการที่ภาครัฐ ได้ใช้แอปพลิเคชันในการขับเคลื่อนนโยบาย เช่น แอปเป๋าตัง ที่ใช้ขับเคลื่อนนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐอย่างเช่น นโยบายคนละครึ่ง นโยบายเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น และในสถานะ

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ในช่วงปี 2562 - 2565 ทำให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศได้ถูกนำเข้ามาใช้ในการบริหารและการให้บริการของทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนอย่างกว้างขวาง เช่น zoom, WebEx, Google meet, Microsoft team เป็นต้น สำหรับสถาบันการศึกษาก็มีการนำเอาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนช่วงของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ทำให้การศึกษาในระบบทางไกลมีความก้าวหน้ามากขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นข้อดีอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการผลักดันให้เกิดสังคมแห่งเทคโนโลยีตามแนวทางนโยบายของภาครัฐได้รวดเร็วมากขึ้น

ประเด็นท้าทายที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยคือ รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปที่เน้นระบบของเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น อาทิ ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์อย่างกว้างขวาง นโยบายภาครัฐที่เปิดโอกาสให้มีการจัดการศึกษาแบบอิสระเพื่อตอบสนองกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์จากทั่วโลก เมื่อการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนลดน้อยลง ส่งผลต่อการจ้างอาจารย์ประจำลดลงด้วย ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่งทั่วโลก โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก มีการทยอยเลิกจ้างอาจารย์ประจำและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยมหิดลที่เลิกจ้างบุคลากรในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดโควิด-19 ไปกว่า 50 ราย (ภัทร์ พลอยแหวน, 2565) มหาวิทยาลัยในต่างประเทศเอง อย่างสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น หรือแม้แต่สหราชอาณาจักร รวมถึงอีกหลายประเทศในทวีปยุโรป เริ่มมีการปิดตัวลงบ้าง เพราะจำนวนนักเรียนที่ไปเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงผ่านระบบออนไลน์แทนการเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยท้องถิ่น อีกทั้ง นักศึกษาสามารถพบกับศาสตราจารย์ดังของมหาวิทยาลัยทั่วโลกได้ แม้จะนั่งเรียนอยู่ที่บ้าน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทำการปรับปรุงระบบการบริการสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมากขึ้นขึ้น มีการพัฒนาแอปพลิเคชัน และระบบการลงทะเบียนของนักศึกษา ระบบการบันทึกการประเมินผลรายวิชา การใช้ระบบการประชุมผ่านระบบออนไลน์กับวิทยาเขต/วิทยาลัยในภูมิภาคต่าง ๆ แทนการให้ผู้บริหารวิทยาเขต/วิทยาลัยต้องเดินทางเข้ามาประชุม ณ ส่วนกลาง อย่างเช่นที่ผ่านมา และเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผ่านพ้นไป การประชุมผ่านระบบออนไลน์ยังถูกนำมาใช้ผสมกับการประชุมแบบเผชิญหน้าสำหรับการประชุมสภาวิชาการ โดยให้ตัวแทนจากวิทยาเขต/วิทยาลัยประชุมผ่านระบบออนไลน์ ส่วนกรรมการที่อยู่ส่วนกลางให้เดินทางเข้าร่วมประชุมในห้องประชุม และเปิดระบบการประชุมร่วมกัน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีข้อมูลที่ปัจจุบันและทันต่อเหตุการณ์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น แต่ยังมีเนื้อหาบางส่วนที่ยังต้องดำเนินการให้สมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการปรับปรุงระบบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

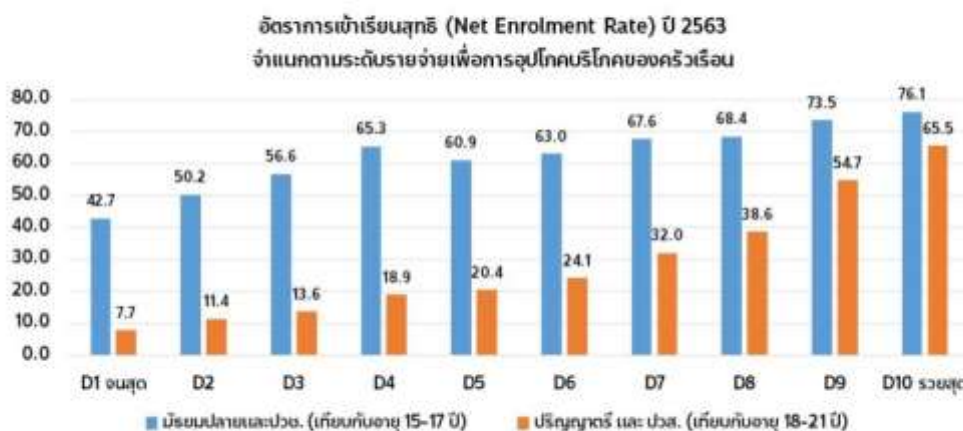
การพัฒนาทักษะด้านการใช้เครื่องมือสื่อสารและรูปแบบการนำเสนองานที่ทันสมัยกลายเป็นเรื่องจำเป็นของคณาจารย์และนักศึกษา ที่ผ่านมาจะพบว่า นักศึกษามีการพัฒนาารูปแบบและวิธีการนำเสนองานบนแพลตฟอร์มที่มีความทันสมัย ซึ่งนั่นหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นตามมาด้วย

โดยเฉพาะอุปกรณ์การสื่อสารที่ต้องเป็นรุ่นที่รองรับกับเทคโนโลยีดังกล่าว และจะต้องมีการอัปเดตตลอดเวลา เทคโนโลยียังส่งผลต่อระบบการควบคุมเนื้อหาที่จะนำไปใช้ และง่ายต่อการคัดลอกผลงาน ซึ่งพบมากในนักศึกษาทุกระดับที่มีการจัดทำรายงาน จึงทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องหาวิธีการในการมอบหมายงานและวิธีการนำเสนอที่ป้องกันปัญหาดังกล่าว เช่น การเรียนการสอนที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิเคราะห์และนำเสนอในห้องออนไลน์ การมอบหมายงานและสรุป เป็นต้น

ถึงแม้ว่า การเกิดโรคระบาดจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอนที่อาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น แต่ก็ยังทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาตามมาด้วย เนื่องจากความไม่พร้อมทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์การสื่อสารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และเมื่อสถานการณ์ของโรคที่เปลี่ยนไป ทำให้เราได้เห็นปรากฏการณ์สะท้อนกลับของรูปแบบและวิธีการเรียนการสอนแบบเดิมกลับมามากยิ่งขึ้น สำหรับสถาบันการศึกษาที่ไม่มีการเตรียมพร้อมที่ดีในการรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

1.3 ความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มมากขึ้น ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ถูกจัดว่ามีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมสูง โดยจากตัวเลขในกราฟด้านล่างแสดงให้เห็นว่า เด็กไทยประมาณร้อยละ 63 กำลังเติบโตในครัวเรือนที่มีระดับรายได้ร้อยละ 40 ในส่วนล่างของประเทศ (ภาพที่ 4.6) ซึ่งก็หมายความว่า มีความเสี่ยงที่เด็กไทยจะไม่มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาอย่างเต็มที่ และเมื่อพิจารณาความเหลื่อมล้ำด้านความมั่งคั่งที่คนร้อยละ 10 มีความมั่งคั่งหรือถือครองทรัพย์สินมากกว่าร้อยละ 77 ของคนทั้งประเทศ (ภาพที่ 4.7) ยิ่งทำให้เห็นประเด็นความเหลื่อมล้ำชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยในส่วนของความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาของไทย พบว่า ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษามาจากหลายสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ ความยากจน และโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาของรัฐ ทั้งนี้ปัญหาความยากจนเป็นปัญหาพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของสังคมไทยมาช้านาน และแม้ว่าปัญหาความยากจนมีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงกว่าสิบปีที่ผ่านมาก็ตาม เนื่องจากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่มีมากขึ้น แต่เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้ความเหลื่อมล้ำกลับเพิ่มมากขึ้นและซับซ้อนขึ้น เนื่องจากกลุ่มที่ไม่เคยอยู่ในกลุ่มคนยากจนมาก่อน กลับถูกผลักลงมาสู่กลุ่มยากจน เช่น กลุ่มคนที่ตกงานเพราะสถานประกอบการปิดกิจการหรือการถูกลดค่าแรงลงกว่าเดิมเป็นเวลากว่าสองปีเศษแล้วนับแต่การแพร่ระบาดซึ่งก็คาดว่า จะกินเวลาอีกระยะหนึ่งกว่าสถานการณ์จะกลับสู่ปกติหรืออาจใช้เวลามากเพราะก็มีการแพร่ระบาดของไวรัสใหม่ ๆ เกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นระยะเช่น โรคฝีดาษวานร โรคไวรัสไข้หวัดเม็กซิโก เป็นต้น

อัตราการเข้าเรียนสุทธิ ที่แตกต่างกันตามฐานะทางเศรษฐกิจ ของครัวเรือน โดยเฉพาะในระดับปริญญาตรี



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, รายงานวิเคราะห์สถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำของประเทศไทย ปีการศึกษา 2563

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ภาพที่ 4.5 อัตราการเข้าเรียนของเด็กที่แตกต่างกัน

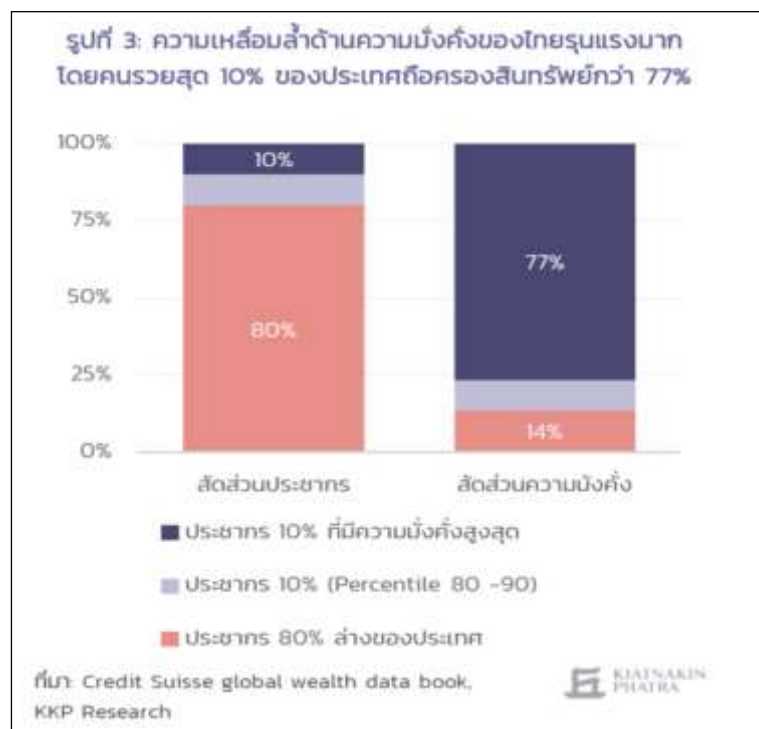
เด็กไทยประมาณร้อยละ 63 กำลังเติบโตอยู่ใน ครัวเรือนที่มีระดับรายได้ 40% ล่างของประเทศ



ที่มา: คำนวณจากการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคม ปี 2562 สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ภาพที่ 4.6 จำนวนและสัดส่วนของเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปีของไทยในปี 2562



ภาพที่ 4.7 ความเหลื่อมล้ำด้านความมั่งคั่งของไทย

ประเด็นที่สถาบันการศึกษาของรัฐต้องตระหนักในสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำก็คือ จะมีบทบาทลดความเหลื่อมล้ำได้อย่างไรซึ่งเป็นโจทย์ใหญ่ไม่แพ้โจทย์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน กล่าวสำหรับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐและมีสถานะเป็นหนึ่งในสองของสถาบันการศึกษาแห่งพุทธศาสตร์ จึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาเป็นลำดับต้น ๆ เช่นกัน สิ่งที่พบเห็นถึงฐานะของนักศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งสถานภาพการเป็นบรรพชิตกับคฤหัสถ์ ยังพบความแตกต่างด้านฐานะทางครอบครัวที่มีความหลากหลาย ซึ่งส่งผลถึงศักยภาพในการใช้จ่ายด้านการศึกษา โดยเฉพาะนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่มาจากหลากหลายพื้นที่ เช่น อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดมุกดาหาร อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เข้ามาศึกษาอยู่ทั้งในคณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โดย พระมหาอรุณ ปญฺญารุโณ คณบดีคณะสังคมศาสตร์ เห็นว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้กับนักศึกษาที่ขาดโอกาสทางการศึกษาและครอบครัวมีรายได้จำกัด หรือนักศึกษาบางคนไม่มีสัญชาติ ก็สามารถเข้าศึกษาได้ และเมื่อสำเร็จการศึกษาก็สามารถนำไปขอสัญชาติได้อย่างสมบูรณ์ (พระมหาอรุณ ปญฺญารุโณ สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2565) ในประเด็นดังกล่าว นักศึกษาชั้นปีที่ 4 รายหนึ่งที่ไม่ใช่สัญชาติไทย กล่าวว่า เคยเกิดปัญหากรณีที่ต้องไปเปิดบัญชีธนาคาร ซึ่งนักศึกษาไม่มีบัตรประชาชนทำให้พนักงานไม่อำนวยความสะดวกให้และพูดจาไม่ดี

กรณีเรื่องของความพยายามลดความเหลื่อมล้ำ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พยายามให้ความสำคัญกับพระสงฆ์ได้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้น ด้วยการกำหนดค่าบำรุง การศึกษาสำหรับบรรพชิตที่ต่ำกว่าฆราวาส การจัดตั้งกองทุนเพื่อให้ทุนการศึกษาสำหรับบรรพชิตและ ฆราวาสที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ กองทุนช่วยเหลือและพัฒนา นักศึกษาสำหรับพระภิกษุหรือสามเณร ระดับปริญญาตรี กองทุนสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนา นักศึกษาสำหรับพระภิกษุหรือสามเณรระดับ ปริญญาโท และปริญญาเอกในต่างประเทศ โครงการโภชนา มตตณฺญตา กองทุนเพื่อการถวาย ภัตตาหารพระภิกษุ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565) ถึงแม้จะทำให้มีข้อแตกต่าง ระหว่างบรรพชิตกับฆราวาสที่ชัดเจน แต่ก็เป็นการกิจของมหาวิทยาลัยที่ช่วยให้พระภิกษุสามเณร สามารถศึกษาเล่าเรียนได้โดยไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่าย และพยายามสร้างความเท่าเทียมในการใช้ ชีวิตของพระสงฆ์เพื่อโอกาสทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ การประกาศขึ้นค่าเล่าเรียนในระดับปริญญาตรีได้สร้างประเด็นในการแสดง ความคิดเห็นในกลุ่มนักศึกษาอย่างมาก โดยกลุ่มนักศึกษาตั้งข้อคำถามเรื่องความคุ้มค่าในการจ่าย ค่าเล่าเรียนที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถพัฒนาระบบการให้บริการที่สะดวกและ รวดเร็วได้ อีกทั้ง สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่จำเป็นในการเรียนการสอน และการอยู่อาศัยใน หอพักนักศึกษากลับถูกชะเลย ไม่มีการเอาใจใส่ปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน เช่น ทางเท้าที่ปลอดภัย สถานที่จอดรถที่สามารถคุ้มกันทรัพย์สินของผู้เรียนได้ ลิฟต์ที่ใช้ขึ้นลงอาคารที่ไม่มีการซ่อมให้ใช้งานได้เป็นเวลาหลายปีจนนักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา เป็นต้น (ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามสำหรับนักศึกษา) ยังเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัยจะต้องเร่งนำไปปรับปรุงและดำเนินการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นสำหรับผู้เรียน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเสนอว่า เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับเด็กที่ ด้อยโอกาสและไม่สามารถเข้าไปแข่งขันกับคนอื่น ๆ เพื่อเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงได้ ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมสำหรับเด็กกลุ่มนี้ ให้ได้รับวิชาความรู้และประสบการณ์ที่ไม่ต่างจากมหาวิทยาลัยชั้นนำได้ เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งในด้านรูปแบบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ประสบการณ์เสริมความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย พระพุทธศาสนาที่สร้างโอกาสอย่างเท่าเทียม จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบบริการที่กล่าวมาข้างต้น อย่างเร่งด่วน

1.4 โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นับแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา เมื่อโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสาร และโทรคมนาคมรวมถึงคอมพิวเตอร์ทำให้วิถีการดำเนินการทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง โครงสร้างทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การใช้แรงงานคนมีแนวโน้มลดลงโดยมีการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการทางภาคธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เกิดปรากฏการณ์ที่เทคโนโลยี สารสนเทศได้พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดดส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าก็เติบโตมาก

ขึ้นเช่น ธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นต้น และกล่าวได้ว่า เศรษฐกิจโลกกำลังก้าวสู่ “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital economy) อย่างชัดเจน ทำให้ภาคธุรกิจมีความต้องการคนที่มีทักษะขั้นสูงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการสมัยใหม่ และมีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการไม่ใช่คนที่มีผลการศึกษาดีเพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นสิ่งที่สถาบันการศึกษาในฐานะผู้ผลิตแรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นโดยปรับเปลี่ยนจากการสอนให้ผู้เรียนได้รู้มาสู่การเป็นคนที่สามารถประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติจริงมากขึ้น

ระบบการศึกษาได้ถูกพัฒนาและใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของคนในทุกช่วงวัย การศึกษาในระดับอุดมศึกษาถือเป็นค่านิยมที่ส่งเสริมให้คนนำความรู้มาพัฒนาประเทศและนำพาประเทศสู่ความทันสมัย ช่วยยกระดับฐานะของบุคคลในสังคม ดังนั้น มหาวิทยาลัยไทยในช่วงที่มีการพัฒนาประเทศและมีการนำแบบอย่างมาจากตะวันตก ผลจากการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยในช่วงยุคก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2529 – 2539) มหาวิทยาลัยเร่งพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ผลิตหลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการอย่างเข้มข้น เพื่อมุ่งให้ผู้ที่จบการศึกษาออกไปรับราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ โดยเฉพาะในยุคแรกที่มีความจำเป็นทางการเมือง ต่อมายุคหลังที่ไทยเริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐต้องการกำลังคนจำนวนมากมาช่วยในการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เป็นผลจากแนวคิดเสรีนิยมใหม่และวิธีการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่มุ่งการเติบโตทางตัวเลขทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมที่แท้จริง บ่มเพาะนิสัยการบริโภคที่ไม่มีเหตุผล ฟุ่มเฟือย เป็นระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาไม่สนใจพัฒนาเทคโนโลยีในการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ไม่คำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพประชาชนในเชิงปัญญาและความรู้ (อดิรัตน์ พรหมพันธุ์ใจ, 2556: 124) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจใน พ.ศ. 2540 จำนวนคนที่ว่างงานเพิ่มจำนวนมากขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ผลิตคนออกมาแล้วไม่สามารถทำงานได้จริง แต่การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยก็ยังเป็นที่นิยมของคนในช่วงเวลานั้น ด้วยจำนวนประชากรที่เข้าสู่วัยเรียนมีจำนวนมาก ประกอบกับค่านิยมของคนชั้นกลางที่การส่งลูกหลานเรียนในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งภายหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจค่อย ๆ คลายตัวลง สถาบันอุดมศึกษาจึงได้ตระหนักและหันกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของไทย กำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รัฐเองก็ออกนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาที่มีเป้าหมายพัฒนาให้คนไทยเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพทุกกลุ่มทุกเพศ ทุกวัย รวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ไปจนถึงปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงานสถาบันและปรับบทบาทในการพัฒนาการเรียนการสอน

ในสภาพการณ์ของนักศึกษาพบว่า มีนักศึกษาจำนวนมากที่ทำงานควบคู่กับการเรียนในระดับอุดมศึกษาไปด้วย ถึงร้อยละ 30 และที่พบมากในช่วงที่มีการเรียนการสอนออนไลน์ คือ อาชีพการเป็นพนักงานส่งอาหารและส่งของ พนักงานร้านอาหาร part-time ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ

สภาพเศรษฐกิจในช่วงของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้คนในครอบครัวต้องออกจากงาน หรือถูกลดเวลาในการทำงานรายวันลง ส่งผลต่อรายได้ของครัวเรือนและจำเป็นต้องช่วยเหลือ ครอบครัวในการหารายได้เพิ่ม หากมองในด้านดี ทำให้นักศึกษามีความรับผิดชอบในการช่วยเหลือ ครอบครัวมากขึ้น แต่อีกด้านหนึ่ง การทำงานในลักษณะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อชั่วโมงการเรียนรู้ที่ได้ ไม่เต็มที่ และเมื่อต้องกลับมาเรียนในรูปแบบปกติในชั้นเรียน สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปยังไม่ กลับมาดังเดิม นักศึกษาก็จะกลายเป็นภาระของครอบครัวที่จะต้องใช้จ่ายเงินในการเป็นค่าเล่าเรียน ต่อไป ดังนั้น ในสภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงไม่ฟื้นตัว สถาบันการศึกษาหลายแห่ง โดยเฉพาะเอกชน พยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างภาพลักษณ์ ความแข็งแกร่ง เพื่อหวังเพิ่มจำนวน นักศึกษา การให้ทุนการศึกษาเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่เลือกใช้ ซึ่งมีทั้ง ทุนการศึกษาหรือกำหนดมูลค่าทุนเป็นตัวเงินที่ชัดเจน และสามารถเรียกความสนใจทำให้มีการตอบ รับที่ดี เพราะผู้เรียนเห็นว่าเป็นส่วนลดค่าเล่าเรียนที่ช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายให้กับนักศึกษาและ ผู้ปกครองได้ (อวภาส ฉันทศาสตร์รัศมี และผุสดี พลสารัมย์, 2562: 3)

อนาคตของการศึกษาที่เน้นการทำงานควบคู่กับการเรียน หรือวิธีคิดของคนรุ่นใหม่ ที่ต้องการหารายได้ให้เพียงพอก่อนแล้วค่อยเข้าศึกษาต่อ ได้กลายเป็นแนวคิดที่ทุกภาคส่วนจะต้อง คำนึงถึงการออกแบบหลักสูตรและรูปแบบการศึกษาที่ตอบสนองแนวทางของผู้เรียน ข้อจำกัดที่เป็น อุปสรรคต่อการศึกษารูปแบบเดิมและไม่เอื้อต่อผู้เรียนจะส่งผลต่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย ที่ปรับตัวไปทัน เพราะสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่บีบคั้นให้คนต้องเร่งพัฒนาตัวเองและเก็บเกี่ยว โอกาสที่เข้ามาถึง โดยต้องเลือกแนวทางที่สร้างความมั่นคงในสายอาชีพให้ได้ เพื่อเป็นฐานในการสร้าง ความรู้ในทางวิชาการ หรือสำหรับคนที่มีความสามารถทำไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้เราได้เห็นวิถี ชีวิตที่หลากหลายของคนในอนาคตได้ชัดเจนมากขึ้น นักศึกษาที่เข้าเรียนในชั้นเรียนตาม ที่มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยกำหนดให้เรียนแบบมีชั้นเรียนในปัจจุบันจะไม่ตอบสนองต่อวิถีการ ดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่อีกต่อไป หลักสูตรที่ยังกำหนดระยะเวลาเรียนแบบยาวนานและสำเร็จได้รับ บริญญา มีวิชาที่ต้องเรียนเป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำไปใช้ในการต่อยอดเรื่องของการประกอบ อาชีพได้จะกลายเป็นคำถามที่นักศึกษาถามว่า “เรียนแล้วนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง” รายวิชาที่ เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยส่งผลกลายเป็นจุดอ่อนในการดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาศึกษา ทำให้เห็น ว่ามหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการปรับปรุงรายวิชาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หรือเปลี่ยน กลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย หรือต้องดำเนินการทั้งสองประเด็นควบคู่ กันไป

1.5 นโยบายรัฐปรับตัวเร็วส่งผลต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันรัฐบาล ได้ประกาศที่จะนำพาประเทศไทยเข้าสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไก สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ซึ่งก็เป็นไปโดยสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของโลกที่ได้ก้าวสู่ทิศทางดังกล่าวนี้แล้วและยังมีการต่อยอดไปสู่เทคโนโลยีขั้นสูงต่อไป อีก เช่น เทคโนโลยีนาโน เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้ออกนโยบายใหม่ ๆ

อย่างเป็นระบบ อาทิ ธนาคารเครดิต (Credit Bank) หรือการเรียนข้ามมหาวิทยาลัยได้ง่ายขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ผู้เรียนต้องการเรียนในวิชาที่ต้องการเรียนซึ่งอาจอยู่ข้ามศาสตร์กัน และมีความต้องการ “ปริญญาบัตร” น้อยกว่าความรู้และทักษะที่จำเป็นในอนาคต ดังนั้น สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อนโยบายรัฐที่ออกมาและสามารถขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริงมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ทุกคนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายในการพัฒนาประเทศต่อไป

ในขณะที่กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระทรวงที่เข้ามารับผิดชอบเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งหมด โดยเป็นการรวมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์เดิม เข้ามา เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ สู่การแข่งขันในระดับโลก ส่งผลต่อการออกนโยบายด้านการปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีความเข้มข้นด้านการมุ่งสู่การเป็นมืออาชีพในการผลิตคนออกสู่ระบบตลาดแรงงานมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ออกมาดำเนินการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยกันอย่างคึกคัก เพื่อหวังตอบสนองนโยบายของภาครัฐ และเป็นการดึงดูดนักศึกษาให้สนใจเข้าศึกษามากขึ้น เพื่อพยุงบรายได้ของมหาวิทยาลัย แต่ก็มีมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งที่ไม่สามารถไปต่อได้จนต้องขายกิจการ การผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอยู่ครอบคลุมในทุกภูมิภาคกว่า 30 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยแห่งท้องถิ่นที่ได้รับจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น อีกทั้งพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นโดยความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่นได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งถือเป็นพื้นที่ที่กว้างในการสร้างผลงานให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้เป็นการสร้างความได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วยระบบการบริหารที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัว และการสนับสนุนจากนโยบายรัฐที่ชัดเจน ซึ่งไม่ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อมีการประกาศการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกมาในปี 2564 ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการวิจัย กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลุ่มพัฒนาคอนตามอาชีพเฉพาะ เป็นต้น ทำให้การศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะผลิตคนให้เป็นหรือทำอะไรในอนาคต

สำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ได้ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ 4 พัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา ซึ่งตรงกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยกระทรวงได้กำหนดให้กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวมีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ที่มุ่งการพัฒนาปัญญาด้วยหลักศาสนาผสานกับหลักวิชาการ โดยดำเนินการดังนี้ (กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ราชกิจจานุเบกษา 25 มีนาคม 2564)

1. มุ่งพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้มีสติ ปัญญา และคุณธรรมด้วยการจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานหลักศาสนาและหลักวิชาการ

2. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมโดยยึดหลักศาสนา ปรับใช้หลักศาสนาให้เหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนไป และการสร้างหลักวิชาการที่สอดคล้องกับหลักศาสนาเป็นการเลือกคู่กับหลักวิชาการของประเทศตะวันตก

3. นำหลักธรรมคำสอนของศาสนาต่าง ๆ มาชี้นำสังคมโดยมุ่งพัฒนาจิตใจ สติ ปัญญา และพฤติกรรมของประชาชนเพื่อให้เกิดสันติสุขและความสามัคคีของคนในชาติ

ตามประกาศดังกล่าวถือเป็นโจทย์ที่ท้าทายสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อความรู้ทางพระพุทธศาสนาที่จะต้องพัฒนาตนเองให้รอบรู้ และสามารถนำเสนอเพื่อนำคนอื่นให้สามารถนำหลักศาสนาไปผสานกับหลักวิชาการทางตะวันตกที่นำไปใช้ได้จริงในดำเนินชีวิต ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสงฆ์จะต้องพัฒนาคนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นคนที่มีสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ แต่ปัญหาที่พบคือปัญหาที่เกิดขึ้นที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น และก็ยังพบปัญหาที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กรอีกด้วย ซึ่งในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอถึงปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ประเด็นปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2. ปัจจัยภายในองค์กร

2.1 โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นการแสดงให้เห็น รูปแบบของการจัดแบ่งงานกันทำ และการประสานการทำงานของสมาชิกในองค์กร อีกทั้งการแสดงถึงเส้นทางการสายการบังคับบัญชาที่บ่งบอกว่าใครจะต้องรายงานการทำงานกับใคร ความเชื่อมโยงของหน่วยงานภายใน หน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งประโยชน์ของการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะทำให้งานด้านการบริหารและการปฏิบัติงานมองเห็นโครงข่ายการทำงานที่เชื่อมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยจะส่งผลในการสั่งการ และการประสานงานในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างองค์กรนั้นจะมีความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ หรือจะรวมศูนย์อำนาจมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภารกิจขององค์กร จำนวนทรัพยากรในการบริหารและจัดการ และที่ต้องนำมาพิจารณาอีกส่วนหนึ่งคือ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร ซึ่งเราจะพบกันมากในปัจจุบันที่องค์กรมีการจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่น ไม่แข็งตึง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และมีลักษณะแบนราบ ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ยืดยาว เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจที่รวดเร็วเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองในส่วนของฝ่ายปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญได้เต็มที่มากขึ้น

หากพิจารณาโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันพบว่า มีการปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ได้รับความนิยม เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบสองมิติที่พิจารณาถึง

มิติของหน้าที่และมิติด้านผลิตภัณฑ์ และการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทั้งแนวดิ่งและแนวนราบ ทำให้ทราบได้ว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีหน้าหลักและรองอย่างไร รวมถึงโครงสร้างภายในขององค์กรต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจน ทำให้ผู้รับบริการสามารถกำหนดเป้าหมายการติดต่อได้อย่างตรงเป้าหมาย ส่งผลต่อการได้รับบริหารที่ตรงกับความต้องการ ถือเป็นกลยุทธ์ในการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหารที่ง่ายต่อการกำกับดูแล และสอดคล้องกับภาพการเปลี่ยนแปลงของการทำงานในปัจจุบัน

โครงสร้างองค์การภายในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีการปรับปรุงในปี 2564 มีลักษณะเป็นแนวดิ่งและทำให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่อธิการบดีเพียงผู้เดียว และเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามภารกิจของมหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย และมีสภาวิชาการเป็นเครื่องมือในการพิจารณาสั่งการ โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ เป็นกลไกในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจที่สนองต่อนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารที่ตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีโครงสร้างดังภาพที่ 4.8



ที่มา: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565 (<https://www.mbu.ac.th/about/post-419/>)

ภาพที่ 4.8 โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ โดยทั่วไป ทั้งเรื่องการบริหารงาน การดำเนินงาน และโครงสร้างอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ แต่มีเพียงตัวบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงที่ถูกกำหนดให้เป็นพระเท่านั้น มีองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางสูง ซึ่งการรวมศูนย์อำนาจนั้นมีข้อดีในด้านการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การทำได้ง่าย การตัดสินใจก็จะสอดคล้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ และดำเนินงาน หากเป็นการบริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่มีสาขาหรือวิทยาเขต/วิทยาลัย หรือเป็นเพียงมหาวิทยาลัยเอกชน หรืออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ต้องมีการแข่งขันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แต่หากพิจารณาถึงสถานการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องการการตัดสินใจที่ฉับไวการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่คน ๆ เดียวอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานองค์การได้ โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลอย่างวิทยาเขต/วิทยาลัย แต่ทั้งนี้ยังต้องขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารและการดำเนินงานของผู้บริหารด้วย โครงสร้างองค์การเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่เป็นแบบแผนในการบ่งบอกถึงภารกิจ อำนาจและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ และผลผลิตที่องค์การจะต้องนำเสนอออกมาผ่านแต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างนั้น

การบริหารงานตามโครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์อำนาจอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่มีการแบ่งส่วนงานออกเป็นวิทยาเขต/วิทยาลัย และมีการแต่งตั้งรองอธิการบดีรับผิดชอบดูแลวิทยาเขต/วิทยาลัยในแต่ละพื้นที่ และมีคำสั่งมอบหมายและมอบอำนาจในการปฏิบัติการแทนอธิการบดีให้แก่รองอธิการบดีเพื่อการกำกับดูแลและช่วยกำกับดูแล ตามที่อธิการบดีหรือรองอธิการบดีมอบหมาย (คำสั่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ 1726/2565)

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การและการกำกับดูแลส่วนงานทางวิชาการคือคณะและบัณฑิตวิทยาลัย จากคำสั่งมหาวิทยาลัยเรื่องการมอบหมายและมอบอำนาจในการปฏิบัติการแทนอธิการบดีให้แก่รองอธิการบดีเพื่อการกำกับดูแลและช่วยกำกับดูแล งานด้านวิชาการในส่วนที่เป็นคณะและบัณฑิตวิทยาลัย ไม่มีการมอบหมายและมอบอำนาจให้แก่รองอธิการบดีด้านใด เท่ากับว่าบุคลากรทั้งหมดของบัณฑิตวิทยาลัยและคณะต้องขึ้นตรงต่ออธิการบดีเท่านั้นหรือไม่ หากพิจารณาจากตัวอย่าง กรณีการลาตามสิทธิของบุคลากรประจำคณะตามแบบฟอร์ม มมร.บค.3 กำหนดให้ต้องเสนอให้อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาอนุญาตเท่านั้น ซึ่งถ้าเป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในกรณีดังกล่าวสามารถมอบอำนาจให้คณบดีซึ่งเป็นหัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้พิจารณาอนุญาตก็สามารถกระทำได้ ประเด็นกรณีการกระจายอำนาจ รองอธิการบดีด้านวิชาการและพัฒนาคุณภาพกล่าวว่า มหาวิทยาลัยได้ให้อิสระแก่คณะและหลักสูตรในการบริหารและดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน (พระมหาฉัตรชัย สุนตตชโย, ผศ.ดร. สัมภาษณ์วันที่ 12 ตุลาคม 2565)

ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีลักษณะแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่ เป็นการจับบุคลากรตามความชำนาญ ประสบการณ์ หรือตามทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน ถึงแม้จะเป็นการรวมคนที่ทำหน้าที่เหมือนกันมาทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความชำนาญก็จริง แต่มุมมองของคนทำงานจะคับแคบเฉพาะหน่วยงานของตน จนมองไม่เห็นภาพรวมขององค์การ ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองไม่เห็นโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก แข่งขันกันเองระหว่างแผนกจนส่งผลให้ขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี โดยสามารถพิจารณาได้จากการรายงานผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหน่วยงานที่หน่วยงานที่รับผิดชอบคือกองพัฒนาคุณภาพพยายามนำเสนอข้อมูลสถิติเชิงเปรียบเทียบทั้งของแต่ละหน่วยงานและปีที่ผ่านมา ๆ มา แต่ไม่ได้อธิบายเพื่อสร้างภาพเชิงบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยที่ผลิตผลที่มีความเชื่อมโยงสนับสนุนกันอย่างไร จึงทำให้การทำงานของแต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างองค์การต่างคนต่างทำงานของตน โดยไม่ได้สนใจว่าจะทำงานให้เสร็จและสำเร็จอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพจะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ บ้าง

2.2 วัฒนธรรมองค์การ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การนั้นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายและอยู่กับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน การยอมรับหรือค่านิยมความเชื่อในการปฏิบัติงานขององค์การ ที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและดำรงอยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตมนุษย์มีความเจริญงอกงามจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่สั่งสมกันมา ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การในโลกปัจจุบันต้องมาจากความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์การ มีความเหมาะสมกับภารกิจและลักษณะขององค์การ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน และอาจมีการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดรูปแบบที่เหมาะสม เป็นรูปแบบเฉพาะตัวและมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เพื่อดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมทำงาน สร้างขวัญกำลังใจให้แก่คนทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย หลายหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักพบว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่จะไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวบ่งบอกถึงพฤติกรรมการทำงาน การอยู่ร่วมกันของคนภายในองค์การ การติดต่อสื่อสาร และลักษณะความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะกำหนดได้ว่าองค์การนั้นจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์การไว้อย่างชัดเจนเพียงไร

วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์การ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจด้านการส่งเสริมองค์ความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนา โดยการบริหารงานของบรรพชิตเป็นแกนนำหลัก ทำให้มีความชัดเจนด้านการบริหารงานที่เน้นเรื่องของพิธีการ ธรรมเนียมปฏิบัติ และจารีตประเพณี ที่ส่งเสริมภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะและพฤติกรรมที่ยึดถือเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม การเคารพพระสงฆ์และ

ผู้อาวุโส การเชื่อฟังผู้ใหญ่ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งพระมหาจักรชัย สดุดตชโย, ผศ.ดร. กล่าวว่า

“มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยไม่ได้มีระบบนอกเหนือจากมหาวิทยาลัยอื่น... แต่ส่วนที่ต่างคือเงื่อนไขของพระราชบัญญัติที่ผู้บริการต้องเป็นพระภิกษุหลักการบริหารหรือแนวปฏิบัติที่ต่าง และเป็นแนวเฉพาะ วัฒนธรรมที่มาบริหารก็แตกต่างจากโยม คือมีระบบเหมือนกจาริตเข้ามา อธิการบดีจะมาจากฝั่งไหนไม่รู้ แต่ก็จะมีจาริตติดมาด้วย โดย มมร. เป็นฝ่ายธรรมยุติ ก็เป็นจาริตของธรรมยุติ ซึ่งอธิการบดี มมร. เป็นธรรมยุติตลอด...” (พระมหาจักรชัย สดุดตชโย, ผศ.ดร. สัมภาษณ์วันที่ สัมภาษณ์วันที่ 12 ตุลาคม 2565)

ในขณะที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ค่านิยมของสังคมที่เน้นไปทางโลกตะวันตก และผลักดันในเชิงการประยุกต์วัฒนธรรมที่หลากหลายของคนในศตวรรษที่ 21 จึงเกิดการผสมผสานวัฒนธรรมข้ามชาติข้ามยุคสมัย เพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้รับการบรรจุในปีงบประมาณ 2563 ในส่วนงานต่าง ๆ ถึงแนวคิดในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย และแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัย และมีการสรุปประเด็นจัดทำเป็นแผนงานเร่งด่วนที่มีการมอบหมายหน่วยงานผู้รับผิดชอบนำไปดำเนินการ ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการบรรจุในปีงบประมาณดังกล่าว มีทั้งบุคลากรเก่าที่ปฏิบัติงานเป็นอัตราสัญญาจ้างมาก่อน และบุคลากรใหม่ที่ไม่เคยปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมาก่อน ซึ่งถือเป็นเรื่องดีที่มหาวิทยาลัยจะได้รับข้อคิดเห็นที่ช่วยในการพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย และได้เห็นทิศทางการทำงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนมากขึ้น โดยมีข้อคิดเห็นที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การที่ต้องมีการพัฒนา คือ (นงนารถ เพชรสม, 2564: 1-5)

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Organization Engagement) เพื่อให้มหาวิทยาลัยผนึกกำลังในการผลักดันงาน
2. สร้างนักศึกษาแกนนำ อบรมและพัฒนานักศึกษาให้เกิดความมีวินัย รักสถาบัน ซื่อตรงต่อหน้าที่
3. การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย (ตามแนวพระพุทธศาสนา) เพิ่มแนวคิดในการศึกษารูปแบบใหม่ ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เสริมสร้างหลักสูตร grunnฐาน เป็นต้น
4. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเลิศทางวิชาการ โดยเพิ่ม/ขยายหลักสูตรการเรียนการสอน การใช้ดิจิทัลเป็นพื้นฐานในการพัฒนา ตลอดถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของวิทยาเขตในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์เดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือทางวิชาการระหว่างกัน และขยายความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรภายนอก รวมทั้งศิษย์เก่า
5. สร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับนโยบาย แนวทางเรื่องต่าง ๆ การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจัดการประชุมบุคลากรมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
6. พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีองค์ความรู้ ทักษะตามความจำเป็นของงาน รวมทั้งสร้างความสามัคคี สร้างการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตใจ จิตสำนึก ความผูกพันองค์กร ฝึกสมาธิ การฝึกปฏิบัติธรรม

7. ให้มีระบบการปฏิบัติงานรูปแบบ “พี่เลี้ยง” โดยให้วิทยาเขตที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยงให้กับวิทยาเขตที่กำลังพัฒนา

จากตัวอย่างข้อคิดเห็นที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยนำเสนอ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีประเด็นที่ต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่าง ๆ และพร้อมที่จะให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งนำไปสู่การกำหนดแผนในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ข้อเสนอต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อย่างสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การและการนำองค์กรที่ผ่านมามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่อาจจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนามหาวิทยาลัย

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโทรคมนาคมก้าวหน้าไปอย่างมากส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตและคุณภาพชีวิตของคนในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เราได้เห็นคนในยุคนี้พึ่งพาเทคโนโลยีมากกว่าแต่เดิมมาก เช่น โทรศัพท์มือถือที่กลายเป็นปัจจัยที่ 5 ของคนส่วนมากของสังคมไปแล้วโดยไม่เพียงใช้ในการสื่อสารเท่านั้นแต่ยังสามารถทำธุรกรรมทางการเงิน การสืบค้นข้อมูล เป็นต้น ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินชีวิตในยุคสมัยใหม่รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่น ระบบรถไฟฟ้าสาธารณะ เป็นต้น ความรวดเร็ว ครอบคลุมทั่วถึง ประหยัด สะดวกสบาย คล่องตัว เป็นมิติของการดำรงชีวิตและคุณภาพชีวิตในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย ในส่วนของสถาบันการศึกษาก็ได้อานิสงค์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นกัน เช่น ระบบ Big Data ที่ทำให้การเก็บข้อมูลนักศึกษาจำนวนมากสามารถกระทำได้อย่างง่ายกว่าเดิม การบันทึกผลคะแนน การประเมินผล การเรียนการสอนที่ลดการเผชิญหน้า/การเดินทาง เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถาบันการศึกษาในโลกที่มีการแข่งขันสูง และเกิดการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าตลอดเวลา

เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ IT (Information Technology) ในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างมากทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการกับข้อมูลของหน่วยงานในการนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าหรือพัฒนาในการให้บริการ การตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์การได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ จึงทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารองค์การที่มีการแข่งขันสูงอย่างเช่นมหาวิทยาลัย

ด้วยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โครงสร้างประชากร วิธีการจัดการเรียนการสอน นโยบายการพัฒนาประเทศไทยแลนด์ 4.0 นโยบายการส่งเสริมนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ และการวิจัย ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ถูกจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาในกลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา (กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564, 2564) ถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยตามนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในหลายส่วน เช่น ระบบงานสารบรรณ E-document ระบบการประกันคุณภาพ

การศึกษา ระบบรายงานผลงานบุคลากร e-Portfolio มีเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร มหาวิทยาลัย เป็นต้น ในขณะที่ ระบบการบริหารข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานยังมีน้อย ยังขาดระบบบริการสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบเครือข่ายภายในสำหรับบุคลากร เพื่อเป็นช่องทางสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศด้านกฎ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ มติที่ประชุมของคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยที่บุคลากรควรทราบ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลสถิติด้านนักศึกษา ด้านบุคลากร ข้อมูลการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เป็นแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่เฉพาะภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ข้อดีของระบบข้อมูลข่าวสารนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นศูนย์รวมข้อมูลการทำงานของทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และลดระยะเวลาในการติดตามงานในการประชุมต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ จากความเห็นของบุคลากรที่เสนอเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ต้องการให้มีการเพิ่มศักยภาพเครื่องมือ เครื่องใช้ สื่อการสอนในระบบออนไลน์ให้ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ รวมถึงจัดให้มีเทคโนโลยีทันสมัยในการสืบค้นข้อมูล ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดเก็บและสืบค้นเอกสารทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ งานสารบรรณผ่านระบบ E-document ให้มีความรวดเร็วในการนำไปใช้งานจริง (นงนารถ เพชรสม, 2564: 1-2)

2.4 การจัดการเรียนการสอนและการบริการ หัวใจสำคัญของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยคือการให้บริการด้านการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรที่มีคุณภาพ เพื่อผลิตคนที่มีศักยภาพและความรับผิดชอบสู่สังคม มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการถ่ายทอดเนื้อหาองค์ความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาที่นำไปประยุกต์ใช้กับศาสตร์อื่น ๆ ได้ในระบบมหาวิทยาลัยปิด ที่มีวิทยาเขต/วิทยาลัยในส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยในการจัดการศึกษาขึ้นตรงด้านการบริหารกับส่วนกลาง ทำให้ระบบการบริหารจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรเป็นไปตามนโยบายการบริหารการศึกษาเดียวกัน

การเกิดโรคระบาดโควิด-19 มหาวิทยาลัยใช้นโยบายการจัดการเรียนสอนผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลให้เกิดความตื่นตัวในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการทำงานและการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ต้องเร่งหาเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว โดยการนำงบประมาณมาจัดซื้อโปรแกรมการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ เช่น ไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) ซুমคลาวด์มีตติ้ง (zoom cloud meeting) เป็นต้น เปลี่ยนระบบการสอนแบบในห้องเรียนเป็นการสอนผ่านระบบออนไลน์ ทำให้การปรับตัวของนักศึกษาและอาจารย์ผู้สอนมีปัญหาในช่วงแรก ๆ ในวิธีการใช้ระบบ ซึ่งปัญหาที่พบจากอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา คือ

1. การเรียนช่วงแรก ๆ มีปัญหานักศึกษาเข้าเรียนจริง ๆ เกือบไม่ถึงร้อยละ 50 ด้วยปัญหาเรื่องอุปกรณ์ไม่พร้อม สัญญาณอินเทอร์เน็ตเข้าไม่ถึงพื้นที่ที่นักศึกษาพักอาศัย

2. การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักศึกษานั้นเกิดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา รวมทั้งวิธีการประเมินผลที่มีความหลากหลายและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะกำหนดให้อาจารย์ผู้สอนแต่ละรายวิชาดำเนินการเอง

3. ระบบการสืบค้นที่มหาวิทยาลัยจะต้องจัดให้บริการแก่นักศึกษา ไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทัน เช่น การจัดทำเป็นห้องสมุดดิจิทัลในระบบออนไลน์ เป็นต้น

4. ช่องทางการติดต่อระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักศึกษาขาดหายไป เนื่องจากระบบฐานข้อมูลนักศึกษาไม่มีความสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เช่น รายชื่อนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียน เป็นต้น

5. ทักษะด้านการใช้อุปกรณ์การสื่อสารของผู้เรียนและผู้สอนถูกจำกัด เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการที่เปิดบริการและใช้ในการฝึกทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสืบค้นสำหรับนักศึกษา

6. อาจารย์ผู้สอนยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ๆ โดยการบรรยายเนื้อหาผ่านเพาเวอร์พอยท์ ไม่มีการใช้เทคนิคการสอนที่ทันสมัย เช่น การสร้างกระบวนการคิดวิเคราะห์ โดยการใช้คำถาม วิธีการสอนแบบ CIPPA Model ที่เน้นให้ผู้เรียนค้นคว้าด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ เป็นต้น

เมื่อการระบาดของโรคโควิด-19 ลดความรุนแรงลง ผลกระทบเรื่องการจัดการเรียนการสอนก็ยังพบปัญหาว่า จะเลือกใช้ระบบการเรียนการสอนแบบใดจึงจะเหมาะสม เพราะการลงทุนเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารก็จำเป็นต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า การอำนวยความสะดวกให้นักศึกษาก็ยังเป็นช่องทางในการรักษาการคงอยู่ของจำนวนนักศึกษา รวมถึงการตอบสนองต่อนโยบายรัฐในการเปิดโอกาสและช่องทางในการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีความยืดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอนทั้งระบบในชั้นเรียนและระบบออนไลน์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับการปรับปรุงระบบการให้บริการนักศึกษาให้ได้รับความสะดวกมากขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยพบว่า อุปกรณ์การเรียนการสอนยังขาดการซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ เช่น เครื่องฉาย projector ชำรุด หลอดภาพเสื่อมทำให้ภาพออกมาไม่ชัดเจน มีสีเหลือง เครื่องขยายเสียงไม่ดัง อุปกรณ์สายเสียงใช้การไม่ได้ เป็นต้น เนื่องจากอายุการใช้งานที่ยาวนาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอนที่ไม่สามารถพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ทันกับยุคสมัยได้ และทำให้ผู้เรียนไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่จากมหาวิทยาลัย ทั้ง ๆ ที่นักศึกษาและบัณฑิตทุกรูป/คน ต้องจ่ายค่าเล่าเรียนในการบำรุงการศึกษาตามจำนวนที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดเรื่องของระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต การบริการเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการค้นคว้า ซึ่งควรเป็นบริการขั้นพื้นฐานสำหรับโลกแห่งการพัฒนาการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้นักศึกษาขาดโอกาสศึกษาและเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่มีการกำหนดไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร

จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามการวิจัยนี้ นักศึกษาได้มีข้อเสนอแนะในการจัดบริการสำหรับนักศึกษา ดังนี้

- ให้มีระบบการแก้ไขปัญหาในการใช้งานของเครื่องใช้ไฟฟ้า เช่น ลิฟต์ในอาคาร
ไม่สามารถใช้ได้ แอร์ในห้องไม่สามารถเปิดได้ทุกห้อง ทำให้ไม่สะดวกในการขึ้นอาคาร
- ต้องการให้มีหลังคาทางเดินไปถึงหอพักนักศึกษา หลังจอตลอดสำหรับหอพักชาย
และหอพักหญิง

- ต้องการให้มีร้านค้าสวัสดิการของมหาวิทยาลัย ระบบระบายน้ำที่ดี
- ให้มีการปรับปรุงทางเดินให้เสมอ
- ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นระเบียบมากกว่านี้ ทั้งด้านการศึกษา อาจารย์ที่ดี
ร้านสะดวกซื้อ เจ้าหน้าที่ การบริการ ฯลฯ
- ยังขาดการปรับปรุงพัฒนาในหลายด้าน เช่น เครื่องอำนวยความสะดวกใน
การเรียน ในทุกๆ คณะ

- ต้องการการจัดระบบการบริหารของเจ้าหน้าที่ให้ดีกว่านี้
- จัดตั้งร้านสหกรณ์สำหรับซื้ออุปกรณ์สำหรับนักศึกษาจะได้ไม่ต้องรอการจัดส่ง
บริการ

- ซ่อมแซมเครื่องใช้ภายในอาคารตึกเรียนทุก ๆ ตึก
- การจัดสรรเวลาในการเปิดให้ใช้บริการโดมกีฬา ให้ปิดมากกว่า 16.30 น. อยาก
ให้เปิดกลางวัน 11.00 - 12.30 น. และ 15.30 - 18.00 น. เพื่อนักศึกษาที่ไม่สามารถอยู่ในเวลาเย็นได้
และเพื่อการรักษาความปลอดภัยบริเวณโดมกีฬาจนกว่าทุกคนจะออกจากโดมกีฬาหมด
- โครงสร้างและสถานที่ดีเยี่ยม แต่ระบบการบริการและอำนวยความสะดวกเสริม
อุปกรณ์น้อย

- มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนหรือเปิดเวทีให้นักศึกษามีบทบาทในการมีส่วนร่วม
ในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- ให้มีสวัสดิการที่หอพัก เช่น ตู้เย็นประจำชั้นของหอพัก ไมโครเวฟ เป็นต้น

สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ ดังนี้
(นงนารถ เพชรสม, 2564: 1-5)

- ควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในมหาวิทยาลัย เช่น ป้ายบอกทาง หอพักนักศึกษา
ร้านค้าสวัสดิการ หรือร้านสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย

- พัฒนาห้องสมุดให้มีหนังสือที่หลากหลาย ทันสมัย และมีข้อมูลสืบค้นเพื่อ
การศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้น

- เร่งประสานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างส่วนกลางและวิทยาเขต/
วิทยาลัย โดยคณะผู้บริหารส่วนกลางลงพื้นที่เพื่อรับทราบปัญหา ความคิดเห็นและเป็นขวัญกำลังใจให้
บุคลากรทุกวิทยาเขตและวิทยาลัย

- การเพิ่มศักยภาพเครื่องมือ เครื่องใช้ สื่อการสอนในระบบออนไลน์ให้ทันสมัย
และมีจำนวนเพียงพอ รวมทั้งจัดให้มีเทคโนโลยีทันสมัยในการสืบค้นข้อมูล

มหาวิทยาลัยถือเป็นแหล่งการให้บริการที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้ง
นักศึกษา บุคลากร ประชาชน ชุมชน ผู้ประกอบการ และความคาดหวังของกลุ่มคนเหล่านี้ที่มีต่อ

มหาวิทยาลัยจะมีเพิ่มสูงขึ้นตามแนวทางการพัฒนาของประเทศเพื่อนำไปสู่การแข่งขันในทุกระดับ จึงเป็นความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงภารกิจด้านการบริการการศึกษา และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้รับบริการในทุกมิติ

2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่องของกำลังคนในการขับเคลื่อนองค์กรยังเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการบริหารงานมากขึ้นก็ตาม จึงเป็นอีกมิติหนึ่ง que การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานด้านบุคคล เพื่อการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และการเลือกสรรบุคลากร การพัฒนาและรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้น

จากนโยบายการปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทั้งทั้งองค์กร ส่งผลต่อระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ 2563 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเริ่มปรับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้ระบบการสอบคัดเลือกโดยดำเนินการ ณ ส่วนกลางทั้งหมด กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย และที่ผ่านมาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการออกระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อการดูแลบุคลากรทั้งที่เป็นบรรพชิตและคฤหัสถ์ที่ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต/วิทยาลัย ให้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ในความคิดเห็นของบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมีข้อเสนอ ดังนี้ (นงนารถ เพชรสม, 2564: 1-5)

- มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและการเขียนบทความ กระจายทุนวิจัยและพัฒนาอาจารย์ให้เชี่ยวชาญงานวิจัย
- สนับสนุนทุนการศึกษาต่อสำหรับบุคลากร
- การประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับภาระงาน (work load) มีความยืดหยุ่นกับเวลาการเข้าปฏิบัติงาน และการมอบหมายภาระงานอาจารย์ให้ใกล้เคียงกัน
- เร่งพัฒนาบุคลากรทั้งบุคลากรประจำและลูกจ้างชั่วคราวให้มีความรู้เฉพาะทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- การแต่งตั้งหัวหน้าศูนย์บริการวิชาการเพื่อขับเคลื่อนงาน
- การสร้างความผูกพันองค์กร เพื่อช่วยให้เกิดการผนึกกำลังในการพัฒนามหาวิทยาลัย
- การจัดทำแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนากำลังคน จัดคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งพัฒนาการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติ วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์

- ส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย
- พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ทักษะตามความจำเป็นของงาน รวมทั้งสร้างความสามัคคี สร้างการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตใจ จิตสำนึก ความผูกพันองค์กร การฝึกสมาธิ การฝึกปฏิบัติธรรม

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ลูกจ้างชั่วคราวและอาจารย์สัญญาจ้างพูดถึงคือเรื่องของสวัสดิการการรักษาพยาบาล ซึ่งโดยปกติในสถานประกอบการหรือหน่วยงานต่าง ๆ กรณีลูกจ้างชั่วคราวจะสามารถใช้สิทธิประกันสังคมในการรักษาพยาบาลและดูแลสุขภาพได้ หรือไม่หน่วยงานก็จะต้องจัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้ แต่สำหรับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยพบว่า กรณีลูกจ้างชั่วคราวไม่ได้รับสิทธิในการดูแลสุขภาพใด ๆ หากเจ็บป่วยต้องมีการรักษา ต้องออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดตามสิทธิที่รัฐให้ เช่น สิทธิบัตรทอง เป็นต้น ในประเด็นดังกล่าว มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยสามารถยกประเด็นในบทบัญญัติจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มาตรา 11 ที่ว่า

“กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยประกันสังคมและกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยประกันสังคมและกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน” (ราชกิจจานุเบกษา 1 ตุลาคม 2540 เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก)

ในกรณีดังกล่าว ตามข้อเท็จจริงผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวและอาจารย์สัญญาจ้างของมหาวิทยาลัยยังไม่มีการจัดเรื่องของประโยชน์ตอบแทนใด ๆ ที่เทียบเท่าให้หากเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยกันแล้ว จะได้รับทั้งสิทธิประกันสังคมตามกฎหมาย และมีการได้การตรวจสุขภาพประจำปีด้วย ซึ่งประเด็นดังกล่าวอาจจะต้องเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะในปัจจุบันปัญหาเรื่องสุขภาพเป็นเรื่องสำคัญ และในกรณีของบุคลากรสงฆ์ได้มีการจัดทำธรรมนูญสุขภาพพระสงฆ์แห่งชาติขึ้นมาเพื่อดูแลเรื่องสุขภาพของพระสงฆ์ที่ทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงและนำไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร และมีการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ในขณะที่บุคลากรสามารถมีความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พร้อมทั้งจะทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทั้งองค์กรและบุคลากรต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น เมื่อโลกของการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป การศึกษาและความรู้ของแรงงานมีการพัฒนามากขึ้น ทักษะในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลให้ตอบสนองกับการทำงานในปัจจุบัน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิจัยนี้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรที่เป็นนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กำหนดไว้ 375 รูป/คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มนักศึกษา จำนวน 225 รูป/คน และกลุ่มบุคลากร จำนวน 150 รูป/คน จากการเก็บแบบสอบถามที่ตอบกลับ จากกลุ่มนักศึกษา จำนวน 229 ฉบับ และจากกลุ่มบุคลากร จำนวน 150 ฉบับ ซึ่งการแปลผลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลความคิดเห็น ดังนี้

เกณฑ์การแปลผล	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 - 4.49	มาก
2.50 - 3.49	ปานกลาง
1.50 - 2.49	น้อย
ต่ำกว่า 1.50	น้อยที่สุด

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของนักศึกษา

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพทางเพศ		
บรรพชิต	55	24.02
คฤหัสถ์ชาย	94	41.05
คฤหัสถ์หญิง	80	34.93
รวม	229	100.00
อายุ		
18 – 22	172	75.12
23 – 27	41	17.90
28 – 32	9	3.93
33 ปีขึ้นไป	7	3.05
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 229 รูป/คน แบ่งเป็น บรรพชิต จำนวน 55 รูป คิดเป็นร้อยละ 24.02 คฤหัสถ์ชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 41.05 และคฤหัสถ์หญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34.93 โดยทั้งหมดมีช่วงอายุต่ำที่สุด คือ 18 ปี และสูงที่สุด 43 ปี โดยนับจำนวนตามการแบ่งช่วงอายุ คือ 18 – 22 ปี จำนวน 172 รูป/คน ซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีอยู่ในเกณฑ์ปกติของผู้ที่ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีภาคปกติ คิดเป็น

ร้อยละ 75.12 และมีช่วงอายุที่มากขึ้นเรื่อย ๆ คือ 23 – 27 ปี จำนวน 41 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 ช่วงอายุ 28 – 32 จำนวน 9 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 3.93 และอายุ 33 ปีขึ้นไป จำนวน 7 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 3.05

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้เปิดโอกาสให้คนที่สนใจจะเรียนรู้อย่างไม่จำกัดอายุสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับวิถีการศึกษาในปัจจุบันที่ส่งเสริมให้คนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบกับในบางหลักสูตรมีการเปิดสอนภาคนอกเวลาราชการสำหรับคนที่มียานทำงานแล้ว อย่างเช่น หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครอง คณะสังคมศาสตร์ ซึ่งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน

ตารางที่ 4.3 สถานภาพการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
คณะ		
คณะสังคมศาสตร์	121	52.85
คณะศึกษาศาสตร์	68	29.69
คณะมนุษยศาสตร์	20	8.73
คณะศาสนาและปรัชญา	20	8.73
รวม	229	100.00
ชั้นปี		
ชั้นปีที่ 1	79	34.49
ชั้นปีที่ 2	35	15.28
ชั้นปีที่ 3	53	23.15
ชั้นปีที่ 4	62	27.08
รวม	229	100.00

กลุ่มนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามศึกษาในคณะต่าง ๆ ในระดับปริญญาตรีที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 4 คณะ แบ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามคณะ ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์ จำนวน 121 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 คณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 68 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 29.69 คณะมนุษยศาสตร์ จำนวน 20 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.73 ซึ่งเท่ากับคณะศาสนาและปรัชญา โดยผู้ตอบแบบสอบถามกระจายตัวอยู่ในแต่ละระดับชั้นปี คือ ชั้นปีที่ 1 จำนวน 79 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 34.49 ชั้นปีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 15.28 ชั้นปีที่ 3 จำนวน 53 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 และชั้นปีที่ 4 จำนวน 62 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 27.08 ซึ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นนักศึกษาในส่วนกลาง ทำให้สามารถได้รับผลของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่มีศูนย์รวมการบริหารอยู่ที่ส่วนกลางได้อย่างชัดเจน และในลำดับ

ต่อไปจะได้วิเคราะห์ผลจากการสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยใน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา และด้านการให้บริการ ของมหาวิทยาลัย โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ในฐานะมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา**

ข้อ		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย				
1	มหาวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการส่งเสริมพระพุทธศาสนา	3.25	0.92	ปานกลาง
2	หลักสูตรและวิชาที่จัดให้มีการศึกษาสามารถดึงดูดผู้เรียนให้สนใจและต้องการศึกษาเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา	3.25	0.82	ปานกลาง
3	บรรยากาศของการศึกษาที่ทำให้นักศึกษาสามารถเข้าใจและเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจด้านพระพุทธศาสนาต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิต	3.31	0.90	ปานกลาง
4	การถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนทำให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มขึ้น	3.24	0.92	ปานกลาง
5	มหาวิทยาลัยมีแหล่งค้นคว้าที่ทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.35	0.93	ปานกลาง
รวม		3.28	0.90	ปานกลาง
ด้านการให้บริการของมหาวิทยาลัย				
6	มหาวิทยาลัยมีระบบที่อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างครบถ้วน	3.09	1.05	ปานกลาง
7	มหาวิทยาลัยส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาได้ตามที่ต้องการ	3.14	0.92	ปานกลาง
8	สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยส่งเสริมต่อการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้าสำหรับนักศึกษา	3.31	0.92	ปานกลาง
9	ระบบการให้บริการด้านการเรียนและเอกสารมีความรวดเร็วและสะดวก เอื้อต่อการเข้ารับการศึกษา	3.26	0.90	ปานกลาง

ข้อ		ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
10	นักศึกษามีโอกาสให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย	3.35	0.93	ปานกลาง
11	มหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของนักศึกษาไปพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	3.29	0.92	ปานกลาง
12	นักศึกษามีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่คาดหวัง	3.39	0.91	ปานกลาง
รวม		3.26	0.94	ปานกลาง
สรุป		3.27	0.93	ปานกลาง

จากผลการสอบถามกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริการของมหาวิทยาลัย ความคิดเห็นของนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการหาค่าเฉลี่ยของคำตอบในแต่ละข้อ สรุปค่าเฉลี่ยรวม 3.27 หากพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า ด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ 3.35 คือ มหาวิทยาลัยจัดให้มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมของแหล่งค้นคว้าของส่วนกลางคือ หอสมุดกลาง ที่เป็นศูนย์รวมหนังสือ โดยบริการของหอสมุดกลางมีลักษณะไม่ต่างกับห้องสมุดโดยทั่วไป มีหนังสือ เอกสารทั้งทางวิชาการ และหนังสือทั่วไปกว่าสามหมื่นรายการดังที่ปรากฏในเว็บไซต์มหาวิทยาลัย โดยในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 พบว่าจำนวนผู้ใช้บริการห้องสมุดเพื่อสืบค้นมีน้อย เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกาศปิดมหาวิทยาลัยและใช้การเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ทำให้การค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ ใช้การสืบค้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเกือบทั้งสิ้น และยังเป็นที่ใช้ต่อเนื่องอย่างแพร่หลายถึงปัจจุบัน ในขณะที่ห้องสมุดมีสื่อที่เป็นระบบออนไลน์น้อยมาก จึงยังไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาแหล่งค้นคว้าให้ทันสมัย แต่ยังคงเป็นข้อดีสำหรับนักศึกษาที่อาศัยหอพักของมหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นแหล่งค้นคว้าที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้และค้นคว้าให้มีความทันสมัย และมีเอกสารที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

ในด้านการให้บริการของมหาวิทยาลัย หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ 3.39 คือ นักศึกษามีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่คาดหวัง ด้วยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยด้านพระพุทธศาสนาที่ไม่ได้เน้นสอนแนวทางศาสนาเพียงอย่างเดียว แต่เปิดสอนในหลักสูตรด้านศาสตร์ทั่ว ๆ ไป อย่างสังคมศาสตร์ควบคู่กันไป ด้วย จึงสามารถสนองความต้องการของผู้ที่ต้องการนำวิชาความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพทางโลกด้วย และไม่ได้แบ่งแยกการศึกษาที่เป็นหลักสูตรเฉพาะบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ แต่เปิดให้ทุกรูป/คนได้

เลือกศึกษาในหลักสูตรที่แต่ละรูป/คนต้องการ โดยจะพบว่า ในคณะทั้ง 4 คณะ มีทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ศึกษาร่วมกัน จึงถือเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ในทั้ง 2 ด้าน เรื่องที่นักศึกษาที่มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีระบบที่อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างครบถ้วน ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ที่ 3.09 ถึงแม้จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างไปทางน้อย จึงแสดงให้เห็นว่าการบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกมีความสำคัญต่อผู้เรียนในทุกคณะ ซึ่งความคิดเห็นนี้มีความสอดคล้องกับคำตอบตอนท้ายของแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถาม จะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภูมิทัศน์ ทางเดินเท้า ทางเดินเชื่อมตึก สถานที่จอดรถ สถานที่ออกกำลังกายหรือทำกิจกรรมสำหรับนักศึกษา ร้านค้าสวัสดิการ อุปกรณ์ในการสอน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการภายในหอพักและภายในอาคารเรียน เนื่องจากเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานที่หลายมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญไม่ต่างจากหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีสถานที่ตั้งใกล้กับมหาวิทยาลัยมหิดล จึงเป็นข้อเปรียบเทียบที่ชัดเจนมากขึ้น

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของบุคลากร

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
บรรพชิต	15	10.00
แม่ชี	0	0.00
คฤหัสถ์ชาย	72	48.00
คฤหัสถ์หญิง	63	42.00
รวม	150	100.00
อายุ		
25 – 35	54	36.00
36 – 45	48	32.00
46 – 55	29	19.30
55 ปีขึ้นไป	19	12.70
รวม	150	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
พนักงานประจำ	86	57.3
ลูกจ้างชั่วคราว	64	42.7
รวม	150	100

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาเอก	31	20.7
ปริญญาโท	70	46.6
ปริญญาตรี	49	32.7
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	150	100
รายได้ต่อเดือน		
35,001 บาทขึ้นไป	23	15.3
30,001 – 35,000 บาท	28	18.7
25,001 – 30,000 บาท	66	44.0
20,001 – 25,000 บาท	33	22.0
15,001 – 20,000 บาท	0	0.00
10,001 – 15,000 บาท	0	0.00
ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	0.00
รวม	150	100
อายุงาน		
10 ปีขึ้นไป	17	11.3
6 – 10 ปี	87	58.0
1– 5 ปี	46	30.7
น้อยกว่า 1 ปี	0	0.00
รวม	150	100.00

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในกลุ่มของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 150 รูป/คน แบ่งเป็นบรรพชิต จำนวน 15 รูป คฤหัสถ์ชาย จำนวน 72 คน และคฤหัสถ์หญิง จำนวน 63 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 10, ร้อยละ 48 และร้อยละ 42 ตามลำดับ มีช่วงอายุตั้งแต่ 25 ปี ถึงมากกว่า 55 ปีขึ้นไป เป็นพนักงานประจำ จำนวน 86 รูป/คน และมีสถานะเป็นลูกจ้างชั่วคราว/หรือสัญญาจ้าง จำนวน 64 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 และ ร้อยละ 42.7 ตามลำดับ การศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงระดับปริญญาเอก โดยผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 31 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ระดับปริญญาโท จำนวน 70 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 ระดับปริญญาตรี จำนวน 49 รูป/คน ร้อยละ 32.7 รายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 25,000 บาท จนถึง 35,000 บาทขึ้นไป ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีรายได้อยู่ที่ 25,001 – 30,000 บาท มีจำนวน 66 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 44 ของกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 6 –

10 ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 58 รองลงมาคืออายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 46 รูป/คน หรือร้อยละ 30.7 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 17 รูป/คน หรือร้อยละ 11.3 โดยกลุ่มตัวอย่างนี้ได้ตอบแบบสอบถามเป็นความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในแต่ละประเด็นแต่ละตอน ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารและดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจง่าย	3.25	0.99	ปานกลาง
2	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการทำงาน	3.17	1.13	ปานกลาง
3	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ	3.43	1.12	ปานกลาง
4	มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารงานและดำเนินงาน	3.40	0.74	ปานกลาง
5	การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงาน ลูกจ้าง นักศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น	3.31	1.53	ปานกลาง
6	มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูล (Data Base) ที่ทันสมัยและใช้ข้อมูลนั้นในการบริหารงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	2.78	1.13	ปานกลาง
สรุป		3.22	1.15	ปานกลาง

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.22 เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.43 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในเรื่อง ฐานข้อมูล (Data Base) และใช้ข้อมูลนั้นในการบริหารงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ค่าเฉลี่ย 2.78 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีการก้าวหน้าไปอย่าง

รวดเร็ว การจัดระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องจำเป็น และต้องสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้ในประเด็นที่สำคัญเพื่อการพัฒนาและมหาวิทยาลัยร่วมกัน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การให้บริการด้านการศึกษา การเพิ่มจำนวนนักศึกษา การนำข้อมูลที่จัดกระจายอยู่ในแต่ละส่วนงานมารวบรวมจัดหมวดหมู่ เพื่อการวิเคราะห์วางแผนที่แม่นยำ การเข้าถึงปัญหาที่แท้จริง จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร จะยิ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้ง่ายขึ้น

**ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน
การทำงาน**

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	3.67	0.91	มาก
2	ส่วนงานต่าง ๆ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย	3.61	1.03	มาก
3	ส่วนงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย	3.40	0.87	ปานกลาง
4	ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ	3.31	0.96	ปานกลาง
5	มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรและหน่วยงานในการพัฒนากระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.18	1.34	ปานกลาง
สรุป		3.43	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นถึง ความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานพบว่า แม้เมื่อสรุปภาพรวมทั้งหมดระดับความคิดเห็นจะอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.43) โดยมีรายข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ข้อ 2 ส่วนงานต่าง ๆ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61)

ทั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ทั้งนี้ อาจพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารชุดปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนผ่านอำนาจในการบริหารจากผู้บริหารชุดเดิม ซึ่งทำให้มีนโยบายและแนวทางในการนำองค์การที่แตกต่างกัน และยังคงผสมเรื่องของจารีตหรือวัฒนธรรมแบบเดิมที่เคร่งครัดมากขึ้น ทำให้มีการปรับรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่เห็นเป็นรูปธรรมเฉพาะภายนอก เนื่องจากเมื่อพิจารณาประเด็นในข้อ 3 การสนับสนุนบุคลากรและหน่วยงานในการพัฒนากระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบการบริหารภายในและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถตอบสนองต่อการทำงานที่ไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่แท้จริงได้ เพราะการปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการรวมศูนย์มากขึ้น โดยพิจารณาได้จากการปรับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของวิทยาเขต/วิทยาลัย ซึ่งแต่เดิมวิทยาเขต/วิทยาลัยสามารถดำเนินการได้เอง เปลี่ยนมาเป็นให้ทุกวิทยาเขต/วิทยาลัยแจ้งความประสงค์และให้ส่วนกลางดำเนินการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในทุกตำแหน่ง ซึ่งเกิดปัญหาความล่าช้า และไม่ได้จำนวนอัตราตามที่ต้องการ และต้องมีการประสานภายในในบางกรณีที่ต้องการบรรจุหรือจ้างเจ้าหน้าที่เป็นการเร่งด่วน และมีการใช้วิธีขอตัวพนักงานที่ได้รับการบรรจุที่ส่วนกลางกลับไปปฏิบัติงานที่วิทยาเขตโดยไม่มีอัตราทดแทนให้กับหน่วยงานที่ต้องเสียบุคลากรที่ปฏิบัติงานไป ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะกำหนดวิธีการขอโอนย้ายของพนักงานออกมาในภายหลัง

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	นโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ	3.49	1.04	ปานกลาง
2	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมการ แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะต่อนโยบายและ แนวทางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	3.33	1.08	ปานกลาง

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
3	บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่	3.16	1.49	ปานกลาง
4	มหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	3.16	1.05	ปานกลาง
สรุป		3.28	1.19	ปานกลาง

ตารางที่ 7 เป็นเรื่องระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทุกรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.28) โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า นโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.49) และในประเด็นรายข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดใน 2 ข้อ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ข้อ 3 บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย 3.16) และข้อ 4 มหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย 3.16) ซึ่งทำให้เห็นถึงความขัดแย้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ที่ในเชิงนโยบายดูเหมือนว่ามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะต่อนโยบายและแนวทางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้ แต่ในการนำไปสู่การปฏิบัติกลับมีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำลงในประเด็นที่บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อแสดงความคิดเห็น และมหาวิทยาลัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูงในยุคโลกผันผวน

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจร่วมกันในทิศทางการทำงาน	3.56	0.80	มาก

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่า เบี่ยงเบน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
2	แต่ละหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงาน	3.39	0.98	ปานกลาง
3	การบริหารงานของแต่ละส่วนงานมีการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.31	0.57	ปานกลาง
4	การบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานที่มุ่งต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.13	0.91	ปานกลาง
5	มหาวิทยาลัยมีการสร้างบรรยากาศในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา	3.39	0.59	ปานกลาง
สรุป		3.36	0.80	ปานกลาง

ประเด็นสุดท้ายคือ ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูงในยุคโลกผันผวน พบว่า ในภาพรวมระดับความคิดเห็นในเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.36) เมื่อพิจารณารายข้อมีเพียงข้อเดียวที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 1 มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจร่วมกันในทิศทางการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.56) ซึ่งเกิดจากมหาวิทยาลัยสามารถจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยออกมาได้สำเร็จในปี 2564 และมีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ทำการออกแบบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเดินทางไปให้ข้อมูลและอธิบายเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานตามแผนพัฒนาดังกล่าว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต/วิทยาลัย มีความเข้าใจในความต้องการและเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยของผู้บริหารมากขึ้น

ข้อสังเกตในประเด็นดังกล่าว ที่จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารจัดให้บุคลากรร่วมปรึกษาพิจารณาแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ โดยมีบุคลากรหลายคนที่ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ และเสนอผ่านระบบออนไลน์ จึงทำให้ฝ่ายผู้บริหารจัดให้มีการประชุมและอธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าวในทุกหน่วยงาน จากประเด็นดังกล่าวทำให้อธิบายได้ว่า การสื่อสารองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน

ทั้งนี้ ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานที่มุ่งต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย 3.13) ซึ่งทำให้ต้องกลับไปวิเคราะห์ประเด็นที่ผ่านมาถึงวิธีการอธิบายเพื่อทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยในภารกิจด้านพระพุทธศาสนา แต่การสื่อสารดังกล่าวกลับไม่ได้ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย กลายเป็นต่างคนต่างทำ เพราะวัฒนธรรมองค์การที่ยังไม่ชัดเจน การยึดถือแนวปฏิบัติแบบจารีตแบบพระสงฆ์เป็นหลัก เช่น ความเคารพในความอาวุโสและพรรษา เป็นต้น ที่มาใช้ในการบริหารงานองค์การ ถือว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเป็นเรื่องของมารยาทที่ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ แต่ข้อเสียคือ ปัญหาในการบริหารงานภายในองค์การไม่ถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวในที่ประชุมใหญ่ ความคิดเห็นของผู้น้อยไม่ได้รับความสนใจ ความคิดว่าต้องให้ผู้ใหญ่สั่ง ผู้น้อยไม่มีสิทธิ์เสนอ ส่งผลต่อการทำงานที่ปัญหาถูกหมกหมมไม่มีใครกล้าพูด หรือพูดไปแล้วไม่ได้รับความสนใจ ซึ่งหากปล่อยไว้จะเกิดปัญหาเรื่องของการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่หาข้อยุติและแก้ไขได้ยาก เกิดความแตกแยกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร สุดท้าย ผลเสียจะเกิดขึ้นต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังมีข้อเสนอแนะที่เป็นปลายเปิดตอนท้ายแบบสอบถาม ดังนี้

1. ควรมีการบูรณาการหลักธรรมเพื่อใช้ร่วมกับศาสตร์สมัยใหม่ให้ได้มากที่สุด
2. มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนา มีการนำหลักพระพุทธศาสนามาใช้ ผ่านการประพฤติปฏิบัติ แต่หากนำหลักพระพุทธศาสนาขึ้นมากล่าวถึงให้ชัดเจน ใช้เป็นหลักเป็นนโยบายปลูกฝังคุณธรรมในจิตใจ ก็จะช่วยให้อึดจืด และนำไปประยุกต์ใช้ได้ชัดเจนขึ้น อาทิเช่น อิทธิบาทสี่ ช่วยให้การขับเคลื่อนนโยบาย ขับเคลื่อนงานได้สำเร็จ, พรหมวิหาร 4 ช่วยให้ความรักสามัคคีร่วมมือร่วมใจ ไม่อิจฉาริษยาต่อกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรแล้ว ยังเป็นแบบอย่างให้กับสังคมได้อย่างดียิ่ง
3. มหาวิทยาลัยควรดูแลแนวทางมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ประสบผลสำเร็จ

4.3 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาประเทศต่าง ๆ ในโลก ส่งผลกระทบถึงระบบการบริหารและการทำงานของภาคส่วนต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนประเทศ รวมทั้งประเทศไทย จึงส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องเร่งการค้นหาคู่แข่งจุดอ่อน เพื่อแก้ไขและอุดช่องโหว่ และเร่งพัฒนาไปในแนวทางที่ตนเองมุ่งเป้าให้มีความชัดเจน ดังกรณีของสถาบันอุดมศึกษาที่ถูกกระแสคลื่นความเปลี่ยนแปลงเป็นวิกฤตให้ต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ในการพัฒนานคนของประเทศใหม่ทั้งหมด ซึ่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ดำเนินการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนา พบประเด็นปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ได้แก่

สาเหตุจากปัจจัยภายนอก

1. โครงสร้างประชากรโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้จำนวนเด็กเกิดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง จำนวนผู้เข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาทุกระดับลดน้อยลง

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ไม่มี ความพร้อมทางด้านทรัพยากรในการบริหารที่เพียงพอ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่ต้องรอ ลำดับชั้นในการพิจารณา และการขาดภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
3. ความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มมากขึ้น การจัดหาบริการหรือสิ่งสนับสนุนให้แก่ผู้เรียน และสร้าง ความเท่าเทียมทางการศึกษาให้แก่คนทุกกลุ่ม
4. โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตที่เน้นการหา ประสิทธิภาพและความรู้ควบคู่กันไปเพื่อสร้างรายได้ การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นตลอดตัว
5. นโยบายรัฐปรับตัวเร็วส่งผลต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องนำองค์ ความรู้เฉพาะด้านมาสร้างความชัดเจนและบูรณาการกับศาสตร์ต่าง ๆ ในการเร่งพัฒนาคน เพื่อการแข่งขัน

สาเหตุจากปัจจัยภายใน

1. โครงสร้างองค์การที่ไม่ครอบคลุมภารกิจทำให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจที่ ล่าช้า และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันของ แต่ละพื้นที่
2. วัฒนธรรมองค์การแบบจารีตนำในการพัฒนา ส่งผลให้เกิดการทำตามคำสั่ง ไม่ กระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของคนและสร้างสรรค์งาน ขาดการทำงานเป็นทีม
3. ขาดความทันสมัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการ นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและการบริหารงานภายในองค์การให้เกิด ประสิทธิภาพ และผลประกอบการที่ดี
4. การจัดการเรียนการสอนและบริการที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ไม่ สามารถดึงดูดผู้เรียนใหม่ให้เข้าสู่ระบบ และผู้เรียนเดิมหายออกไปจากระบบ
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความคล่องตัวและล่าช้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพและการ ท่วมท้นการทำงานของบุคลากร

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีความตระหนักและมีการแก้ไข ปรับปรุง แต่ก็ยังคงมีปัญหาคือเรื่องของความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในหลักการบริหาร องค์การสมัยใหม่ ซึ่งบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและนักศึกษาได้มีการสะท้อนในช่องทางต่าง ๆ โดย มหาวิทยาลัยมีการเปิดรับฟังความคิดเห็น แต่ยังคงติดขัดในการดำเนินงานในหลายด้าน จากสาเหตุที่ กล่าวมาข้างต้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของสถานการณ์โลกป่วนที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบัน และอนาคต วิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและในยุคโลกป่วน และเสนอแนะรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method Research) ที่เน้นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) และเสริมด้วยข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 384 รูป/คน ซึ่งใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และวิธีการคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สถานการณ์โลกผันผวนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้แก่

1. โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป จากอัตราการเกิดของเด็กที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง และคนมีอายุยืนยาวเพิ่มมากขึ้นจากวิวัฒนาการทางการแพทย์ที่เจริญขึ้น ซึ่งปรากฏการณ์อัตราการเกิดของเด็กไทยลดลงเรื่อยมากกว่า 40 ปี จนในปี 2564 เป็นปีแรกที่มีจำนวนเด็กแรกเกิดต่ำกว่าคนที่ตายไป ส่งผลให้จำนวนนักเรียนในแต่ละระดับหดรัดตัวลง และเป็นข้อวิตกกังวลของมหาวิทยาลัยในปัญหาจำนวนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยก็ได้รับผลกระทบจากประเด็นดังกล่าวด้วย จากจำนวนพระสงฆ์ที่ลดลง ก็สืบเนื่องมาจากสาเหตุเรื่องโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ซึ่งเมื่อจำนวนผู้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยน้อยลงย่อมส่งผลกระทบถึงรายได้ของมหาวิทยาลัยที่ได้รับจากค่าลงทะเบียนของนักศึกษาเป็นหลัก

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่เชื่อมโยงโลกให้เป็นโลกที่ไร้พรมแดนมาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 ความทันสมัยของเทคโนโลยีส่งผลให้การบริหารงานของทั้งภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐต้องมีการปรับตัวอย่างรุนแรงเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนเกิดสภาวะที่เรียกว่า “ความป่วน” (disrupted) ขึ้นทั่วโลก หน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารองค์การเกือบทั้งระบบ โดยเฉพาะการจัดการด้านข้อมูลที่มีจำนวนมาก เพื่อใช้ในการตัดสินใจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และที่ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตของผู้คนทุกคนเมื่อเกิดการระบาดโรคโควิด-19 และทำให้สถาบันการศึกษาทุกแห่ง

รวมทั้งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยต้องปรับรูปแบบการเรียนการสอนอย่างเร่งด่วน ต้องเร่งหาอุปกรณ์ จัดหาระบบการใช้งานเพื่อรองรับการทำงานบนโลกออนไลน์ การพัฒนาระบบการลงทะเบียนเรียนผ่านระบบออนไลน์ จัดอบรมกรรมฐานออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมที่ควรพัฒนาให้ยั่งยืนได้ต่อไป แต่ผลกระทบก็ยังเกิดขึ้นกับนักศึกษาที่ขาดแคลนด้านอุปกรณ์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่เข้าเรียนได้ไม่เต็มที่หรือไม่ได้เข้าเรียนเลย และหลุดออกไปจากระบบได้หากเหตุการณ์วิกฤตด้านโรคระบาดยังไม่ผ่อนคลายลง

3. ความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มมากขึ้น ความเหลื่อมล้ำเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ถูกจัดว่า มีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมสูง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ชายและหญิงได้เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีนักศึกษาที่มาจากต่างพื้นที่ ต่างจังหวัด และต่างฐานะ โดยเฉพาะกลุ่มคนชายขอบ การกำหนดค่าเล่าเรียนที่แตกต่างกันระหว่างบรรพชิตกับคฤหัสถ์ เป็นแนวทางหนึ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการดึงดูดพระสงฆ์ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักให้เข้ามาศึกษาหาความรู้มากขึ้น การให้ทุนการศึกษา การจัดโครงการอาหารกลางวันสำหรับพระและสามเณรที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมสำหรับคนทุกกลุ่ม ซึ่งมหาวิทยาลัยยังต้องพัฒนาด้านรูปแบบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ให้ทันสมัยมากขึ้น

4. โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคมรวมถึงคอมพิวเตอร์ทำให้วิถีการดำเนินการทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง การใช้แรงงานคนมีแนวโน้มลดลงโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและจัดการทางภาคธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ภาคธุรกิจมีความต้องการคนที่มีทักษะขั้นสูงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการสมัยใหม่ และมีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ วิถีชีวิตคนเปลี่ยนไปการศึกษาในระดับสูง ๆ อาจจะไม่ใช่เป้าหมายของชีวิตอีกต่อไป ดังนั้น ทักษะที่สามารถทำให้คนมีงานทำ มีเงินเดือนเพื่อหาเลี้ยงชีพ จึงกลายเป็นสิ่งที่คนหันไปมุ่งหาประสบการณ์และรายได้จากการทำงานก่อน โดยพักเรื่องการศึกษาในระดับสูงขึ้นไปไว้ก่อน และส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนในระบบลดน้อยลง

5. นโยบายรัฐปรับตัวเร็วส่งผลต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัย ประกาศการพัฒนาประเทศไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” ที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ และยังมีการต่อยอดไปสู่เทคโนโลยีขั้นสูงต่อไปอีก นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้ออกนโยบายใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ อาทิ ธนาคารเครดิต (Credit Bank) หรือการเรียนข้ามมหาวิทยาลัยได้ง่ายขึ้น การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้อยู่ในกลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา ทำให้ผู้ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาที่จะต้องพัฒนาตนเองให้รู้รอบ และสามารถนำเสนอเพื่อแนะนำคนอื่นให้สามารถนำหลักศาสนาไปผสมผสานกับหลักวิชาการทางตะวันตกที่นำไปใช้ได้จริงในดำเนินชีวิต ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสงฆ์จะต้องพัฒนาคนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

5.1.2 ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในปัจจุบันและในยุคโลกผันผวน

1. โครงสร้างองค์การที่ไม่ครอบคลุมภารกิจทำให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจ รูปแบบโครงสร้างทางการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการปรับปรุงในปี 2564 มีลักษณะเป็นแนวดิ่งและทำให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่อธิการบดีเพียงผู้เดียว และเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามภารกิจของมหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งการดำเนินงานไม่แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ โดยทั่วไป ทั้งเรื่องการบริหารงาน การดำเนินงาน และโครงสร้างอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ แต่มีเพียงตัวบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงที่ถูกกำหนดให้เป็นพระเท่านั้น โครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางสูง สถานการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องการการตัดสินใจที่ฉับไวการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่คน ๆ เดียวอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานองค์การได้ โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลอย่างวิทยาเขต/วิทยาลัย

2. วัฒนธรรมองค์การแบบจารีตนำในการพัฒนา วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมองค์การมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า เน้นเรื่องของลำดับชั้นและความเป็นอุดมคติเชิงอนุรักษนิยม การบริหารงานของบรรพชิตเป็นแกนนำหลัก ทำให้มีความชัดเจนด้านการบริหารงานที่เน้นเรื่องของพิธีการ ธรรมเนียมปฏิบัติ และจารีตประเพณีที่ส่งเสริมภารกิจมหาวิทยาลัย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะและพฤติกรรมที่ยึดถือเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม การเคารพพระสงฆ์และผู้อาวุโส การเชื่อฟังผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

3. ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในหลายส่วน เช่น ระบบงานสารบรรณ E-document ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบรายงานผลงาน บุคลากร e-Portfolio มีเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในขณะที่ ระบบการบริหารข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานยังมีน้อย ยังขาดระบบบริการสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบเครือข่ายภายในสำหรับบุคลากรเพื่อการสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศด้านกฎ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ มติที่ประชุมของคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยที่บุคลากรควรทราบ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลสถิติด้านนักศึกษา ด้านบุคลากร ข้อมูลการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การจัดการเรียนการสอนและบริการที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การเกิดโรคระบาดโควิด-19 คือตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการเรียนการสอนอย่างชัดเจน การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเครื่องมือสื่อสารเป็นไปอย่างก้าวกระโดด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช

วิทยาลัยเร่งหาเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อรองรับสถานการณ์ โดยการนำงบประมาณมาจัดซื้อโปรแกรมการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ เปลี่ยนระบบการสอนแบบในห้องเรียนเป็นการสอนผ่านระบบออนไลน์ ทำให้การปรับตัวของนักศึกษาและอาจารย์ผู้สอนมีปัญหาในช่วงแรก ๆ ทั้งเรื่องระบบเครือข่ายสัญญาณที่ติดขัด ข้อจำกัดเรื่องจำนวนการเข้าใช้ระบบ นักศึกษาขาดทักษะและอุปกรณ์ในการสื่อสาร อาจารย์ขาดทักษะการใช้อุปกรณ์และพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย นอกจากนี้ การให้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอ และขาดการซ่อมบำรุงในอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความคล่องตัวและล่าช้า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยปรับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้ระบบการสอบคัดเลือกโดยดำเนินการ ณ ส่วนกลางทั้งหมด กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีการออกระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อการดูแลบุคลากรทั้งที่เป็นบรรพชิตและคฤหัสถ์ที่ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต/วิทยาลัย ซึ่งการรวมศูนย์การคัดเลือกบุคลากรมาดำเนินการในส่วนกลาง ส่งผลต่อความล่าช้าในการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาเรื่องจำนวนคณาจารย์ในการรับผิดชอบหลักสูตร นอกจากนี้ ยังพบปัญหาด้านสวัสดิการของพนักงานที่มีสถานเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่ไม่ได้รับสิทธิการคุ้มครองด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือสิทธิในการทดแทนที่เทียบเท่าสิทธิดังกล่าว

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาจำนวน 229 รูป/คน แบ่งเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัย จำนวน 55 รูป คิดเป็นร้อยละ 24.02 นักศึกษาคฤหัสถ์ชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 41.05 และนักศึกษาคฤหัสถ์หญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34.93 โดยทั้งหมดมีช่วงอายุต่ำที่สุด คือ 18 ปี และสูงที่สุด 43 ปี โดยช่วงอายุที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 18 – 22 ปี จำนวน 172 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 75.12 จากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนักศึกษาคณะสังคมศาสตร์มากที่สุด จำนวน 121 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 รองลงมาคือนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 68 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 29.69 และนักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์ และคณะศาสนาและปรัชญา คณะละ 20 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.73 ชั้นปีที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดอยู่ในชั้นปีที่ 1 จำนวน 79 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 34.49 รองลงมาคือชั้นปีที่ 4 จำนวน 62 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 27.08

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X}$ 3.27) และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}$ 3.28) และด้านการให้บริการของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}$ 3.26) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยยังพบปัญหาด้านการจัดการศึกษาและการให้บริการของมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อผู้เรียนใน

ระดับอุดมศึกษา ซึ่งในด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางต่ำที่สุดคือ การถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนทำให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มขึ้น (X 3.24) และด้านการให้บริการ คือ ประเด็นระบบอำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างครบถ้วน (X 3.09)

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (X 3.22) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูล (Data Base) ที่ทันสมัย และใช้ข้อมูลนั้นในการบริหารงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (X 2.78) ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานในสถานการณ์โลกผันผวนที่เน้นเรื่องของระบบฐานข้อมูลเป็นหลักในการบริหารจัดการองค์การ

2. ระดับความคิดเห็นเรื่องความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (X 3.43) หากพิจารณารายประเด็นพบว่า มี 2 ประเด็น ที่ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (X 3.67) และ ส่วนงานต่าง ๆ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย (X 3.61) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ประเด็น คือ ส่วนงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย (X 3.40) ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ (X 3.31) และมหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรและหน่วยงานในการพัฒนากระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (X 3.18) แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาด้านรูปแบบโครงสร้างการบริหารเพียงภายนอก แต่ยังขาดเรื่องของการออกแบบระบบการบริหารภายในและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

3. ระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง (X 3.28) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำมีอยู่ 2 ประเด็น คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ (X 3.16) และมหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (X 3.16) ในขณะที่อีก 2 ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าอย่างเห็นได้ชัด คือ นโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ (X 3.49) และมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะต่อนโยบายและแนวทางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (X 3.33) แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่เน้นเรื่องของ

รูปแบบที่เป็นไปตามกระบวนการหรือจัดให้มีระบบตามแบบองค์การโดยทั่วไป แต่การนำไปสู่เป้าหมายที่แท้จริงของกระบวนการดังกล่าว

4. ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูงในยุคโลกผันผวน ภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (X 3.36) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจร่วมกัน ในทิศทางการทำงาน บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (X 3.56) และอีก 4 ประเด็น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ หน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงาน (X 3.39) การบริหารงานของแต่ละส่วนงานมีการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (X 3.31) การบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานที่มุ่งต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (X 3.13) และมหาวิทยาลัยมีการสร้างบรรยากาศในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา (X 3.39) ซึ่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทำให้เป็นการสื่อสารถึงความต้องการของผู้บริหารไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงและมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ข้อสรุปถึงสาเหตุหรือที่มาของการเกิดโลกป่วน ที่เกิดจากการสั่งสมที่จากการกระทำของมนุษย์เพื่อพัฒนาไปสู่ความทันสมัย โดยเน้นความมั่นคงทางเศรษฐกิจจนไร้สมดุล ส่งผลให้สังคมต้องเผชิญกับทั้งความเหลื่อมล้ำจากการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นธรรมระหว่างคนจนกับคนรวย การแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ การพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทำให้เกิดทั้งผลบวกและลบ ที่นำไปสู่คุณภาพชีวิตของมนุษย์ แต่กลับเป็นตัวเร่งทำลายธรรมชาติและวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ และทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคม จากสถานการณ์โลกผันผวนที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดผลงานการวิเคราะห์ทั้งเชิงวิชาการ บทสัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นและบอกเล่าถึงประสบการณ์ รวมถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์เป็นบทความเชิงวิชาการ ออกมาสู่สาธารณะมากมาย ในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงงานวิจัยที่พยายามหาสาเหตุ ปัญหา ผลกระทบ และแนวทางแก้ไขขององค์กรที่จะเผชิญกับสถานการณ์โลกป่วนที่เกิดขึ้นและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวและกลยุทธ์ในการบริหารงาน หรือในบางหน่วยงานต้องยุบรวมและเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมากด้วยปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5.2.1 สถานการณ์โลกผันผวนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ไม่สามารถหลบเลี่ยงสถานการณ์เหล่านั้นได้ ด้วยความสภาพสังคมที่มีการเชื่อมโยงและผูกมัดด้วยความสัมพันธ์ทางการให้การศึกษาเพื่อพัฒนา

ศักยภาพคน ด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทั้งเพิ่มขึ้นและลดลงต่างส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ประชากรโลกมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ประกอบกับการพัฒนาระบบสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพในการรักษา ส่งผลให้มนุษย์มีอายุที่ยืนยาวมากขึ้น ยิ่งทำให้จำนวนประชากรเพิ่มสูงขึ้นแบบทวีคูณ อย่างไรก็ตาม จากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกนี้มีนัยสำคัญ ซึ่งพบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างญี่ปุ่น สิงคโปร์ อัตราการเพิ่มของประชากรกลับมีแนวโน้มลดลง สวนทางกับจำนวนผู้สูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น ด้วยผลของความก้าวหน้าทางสาธารณสุข เท่ากับว่า จำนวนประชากรโลกที่เพิ่มสูงขึ้นกลับไปกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของประชากรโลก ส่วนในประเทศที่พัฒนาแล้วกลายเป็นประเทศที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นและเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบ รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งพบว่าในปี 2564 เป็นปีแรกที่ประเทศไทยมีอัตราการเกิดของเด็กแรกเกิดต่ำกว่าจำนวนคนที่ตายไป (ธีระ สนิเตจารักษ์, 2565) ผลที่เกิดขึ้นคงชี้ให้เห็นได้ว่าสถาบันการศึกษาจะต้องเผชิญกับอะไรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในช่วงระยะกว่าทศวรรษปรากฏการณ์ของจำนวนผู้เรียนกับจำนวนสถาบันการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกัน เกิดการแข่งขันของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในการแย่งจำนวนนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนสถิติของนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทั้งส่วนกลางและวิทยาเขตที่มีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ซึ่งในปีการศึกษา 2564 รวมกันทุกระดับแล้วทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต/วิทยาลัย 15 แห่ง ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ มีนักศึกษาจำนวน 6,617 รูป/คน (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565) ซึ่งไม่ต่างจากสถานการณ์จำนวนผู้เรียนลดลงที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วโลก

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังถูกซ้ำเติมด้วยความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยในระบบปิดอย่างมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยไม่ได้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารความเสี่ยงเรื่องของทั้งจำนวนผู้เรียนลดลง และการปรับวิธีการเรียนให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการใช้ระบบการศึกษาทางไกลเข้ามาช่วยเสริมการศึกษาในรูปแบบปกติ และมีการพัฒนารวดเร็วมากขึ้นในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 แต่ก็ยังพบว่า ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต่างมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกได้ช้า โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ เนื่องจากยังคงยึดมั่นเรื่องของความมั่นคงในการบริหารองค์การที่มีรัฐบาลคอยสนับสนุนเงินงบประมาณ ทำให้ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของรัฐไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นของการพัฒนาหลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน รวมถึงจำนวนผู้เรียนที่ลดลง ซึ่งในความเป็นจริงจากรายงานของสถาบันนานาชาติ KPMG กลับมองว่า มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับความยากลำบากในการดำรงอยู่ เนื่องจากต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนได้เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนเปลี่ยนไป จากสาเหตุของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสถิติจำนวนประชากร การแข่งขันกับกลุ่มผู้ที่มีความถนัดทางด้านออนไลน์ จัดหลักสูตรออนไลน์ที่เข้าถึงตัวบุคคลได้ง่ายกว่า ทำให้เกิดการเรียนในรูปแบบส่วนตัวในราคาต้นทุน

ต่ำมากขึ้น จึงเป็นเรื่องท้าทายต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง จนทำให้มหาวิทยาลัยหลายร้อยแห่งในสหรัฐอเมริกาต้องปิดตัวลงไป เพราะไม่สามารถจัดทำหลักสูตรขึ้นมาแข่งขันได้ และเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เราเห็นได้อย่างชัดเจนถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทด้านการจัดการเรียนการสอนในทุกระดับ

ทั้งนี้ ประเด็นในเรื่องของเทคโนโลยีเป็นประเด็นที่ถูกนำมากล่าวถึงกันมากทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยถึงศักยภาพในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ให้มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ เนื่องจากอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัย ขาดสูญหายเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล ทำให้ประเด็นเรื่องของความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่จะต้องมีการพัฒนาให้ทันกับสถานการณ์ โดยเฉพาะระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการตัดสินใจ ซึ่งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในที่ประชุมสภาวิชาการ ยังขาดระบบฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานทางวิชาการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้บริหาร เช่น ฐานข้อมูลจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ฐานข้อมูลจำนวนนักศึกษาคงค้าง สำเร็จการศึกษา และลาออกกลางคัน สำหรับนักศึกษาทุกระดับ ระบบคลังข้อมูลด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถจัดทำเป็นฐานข้อมูลด้วยระบบดิจิทัลที่มีหลากหลายรูปแบบ และสะดวกในการเรียกใช้ ทำให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอยู่ในกรอบการทำงานที่จำกัดเรื่องข้อมูล เกิดความล่าช้า เพราะต้องใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยเกรงว่าจะเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจ ดังนั้น การเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาในปัจจุบันเพื่อทำหน้าที่ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา คงไม่สามารถพัฒนาไปได้หากยังคงใช้รูปแบบและวิธีการทำงานแบบเดิมตามวิถีที่ยึดธรรมเนียมและจารีตที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก โดยการทำงานในลักษณะดังกล่าว จะทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติเฉพาะกลุ่มคนของคนทำงาน ที่เน้นให้บริการข้อมูลเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอำนาจและบารมีในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความโปร่งใสในเรื่องของข้อมูลในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ และอาจถูกมองว่าใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจมากกว่ายึดกฎระเบียบ ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและคงอยู่ของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา

แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยยังคงได้รับความไว้วางใจจากสังคมให้เป็นแหล่งพัฒนาคุณภาพของคน เพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งจากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า ประเทศไทยถูกจัดให้เป็นประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมสูง โดยมีเด็กไทยร้อยละ 63 กำลังเติบโตในครัวเรือนที่มีรายได้น้อยร้อยละ 40 ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความเสี่ยงต่อการไม่ได้เข้ารับการศึกษาของเด็กกลุ่มนี้ จึงเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยจะต้องเข้าไปมีส่วนในการสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาให้แก่เด็กกลุ่มนี้โดยไม่เลือกปฏิบัติ มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาอาจจะต้องทำหน้าที่เฉกเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยนาลันทาในอดีต ดังที่สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต)

(2513) ได้อธิบายถึงการทำงานของมหาวิทยาลัยนาลันทาที่เผยแพร่คำสอนโดยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ ถึงแม้ในระยะแรก ๆ จะเน้นสอนวิชาเฉพาะด้าน แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปก็สามารถปรับให้เข้าไปด้วยกันได้ ด้วยการเปิดสอนวิชาทางโลกที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อทำคนให้สมบูรณ์และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และการจะทำให้องค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนา ยังคงอยู่สืบต่อไป จำเป็นต้องไม่จำกัดเรื่องสถานที่สอนหรือเรียน แต่สามารถขยายไปดำเนินการได้ในทุกสถาบันไม่จำกัดอยู่เฉพาะมหาวิทยาลัยสงฆ์

การบริหารงานแบบสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายจะช่วยให้ลดช่องว่างระหว่างการบริหารงานทางธรรมและทางโลกได้ และจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยสงฆ์กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของคนในสังคมโลก เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับคนทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชนของพระศากยวงศ์วิสุทธิ์ (อนิลมาน ธมฺมสากิโย) ที่พบว่า วิชาพระพุทธศาสนา ถูกจัดให้มีการเรียนการสอนในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในประเทศตะวันตกหลายแห่ง และถูกนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการศึกษาทุกระดับทั้งระดับอนุบาลจนถึงมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพัฒนาไปได้ไกลมากขึ้น แนวโน้มหรือช่องของความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมก็ยิ่งถูกถ่างออกมากยิ่งขึ้นด้วย หากไม่มีตัวกลางในการเชื่อมความห่างดังกล่าว ซึ่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้พยายามหาแหล่งทุนในการสนับสนุนการเรียนให้แก่พระภิกษุสามเณร และบางส่วนจัดสรรให้แก่กุศัลด้วย ถือเป็นการช่วยให้ความสำเร็จทางสังคมแคบลงมาได้ในระดับหนึ่ง แต่หากการให้ทุนสนับสนุนการศึกษานั้น ถูกจัดสรรอย่างทั่วถึง ไม่เฉพาะเจาะจงแก่หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง จะทำให้จำนวนผู้ที่สนใจเข้าศึกษามีเพิ่มมากขึ้น เพราะการให้ทุนการศึกษาเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่หลายมหาวิทยาลัยทั้งต่างประเทศและประเทศไทยนำมาใช้เพื่อเพิ่มจำนวนยอดนักศึกษา

ผลกระทบของสถานการณ์โลกป่วนด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ยังส่งผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยด้วย จากการเติบโตของภาคธุรกิจที่อย่างรวดเร็ว การใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าไปทำงานแทนมนุษย์พบเห็นเพิ่มมากขึ้น ปัญญาประดิษฐ์ถูกคิดค้นขึ้นมาให้สามารถทำในสิ่งที่มนุษย์ไม่สามารถทำได้หรืองานที่มีความเสี่ยงสูง แต่ปัจจุบันพบว่า โครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เน้นสู่ “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital Economy) ทำให้ทักษะการเรียนรู้ที่สอนกันอยู่ในสถาบันการศึกษาปัจจุบันไม่สามารถนำไปใช้โครงสร้างเศรษฐกิจดังกล่าวได้ จึงส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตออกไปไม่ตรงกับความต้องการของนายจ้าง เพราะขาดทักษะที่จำเป็นที่เรียกว่า ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มหาวิทยาลัยจะต้องกลับมาทบทวนพันธกิจ และปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัย

สืบเนื่องจากรายงานนโยบายการทำงานของภาครัฐและเอกชนที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการของประชาชนและลูกค้าที่มีความหลากหลาย และเพิ่มจำนวนมากขึ้น สำหรับภาคธุรกิจที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่าง

รวดเร็ว ต่างจากภาครัฐที่ถึงแม้จะพยายามนำเทคนิควิธีการทำงานแบบภาคเอกชนมาใช้ แต่ก็ยังคงติดปัญหาเรื่องของโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาตามระบบราชการที่มีความสลับซับซ้อน อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดโยงกับระบบอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกมาอย่างยาวนาน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ยากหรือต้องใช้ระยะเวลาและความมุ่งมั่นของผู้นำ ประกอบกับความร่วมมือของทุกฝ่ายที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรในการบริหารและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา ที่ถือว่าเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนและนำไปสู่การพัฒนาประเทศในเจริญก้าวหน้าสู่การแข่งขันต่อไป

5.2.2 ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบันและในยุคโลกผันผวน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นสาเหตุปัจจัยจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และบางปัจจัยก็เป็นปัญหาอุปสรรคภายในด้วย เช่น ประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น แต่ปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็ยังคงเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย

ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจะมีการปรับตัวด้วยการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรทางโลกปัจจุบันเพิ่มเข้ามาด้วย แต่ยังคงสอดแทรกเอกลักษณ์ของความเป็นพระพุทธศาสนาเข้าไป เน้นการบริหารงานที่พยายามอนุรักษ์จารีตแบบเดิม เพื่อหวังให้เกิดความรุ่งเรืองเหมือนเมื่อกว่าร้อยปีที่ผ่านมา แต่เมื่อบริบทสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังบนรูปแบบระบบการบริหารและโครงสร้างการบริหารแบบเดิมยังปรับเปลี่ยนได้ช้า ส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มุ่งไปสู่สิ่งที่คาดหวังได้ยาก เพราะโลกปัจจุบันมีการปรับการดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลอย่างมียุทธศาสตร์ การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือไม่ร่วมมือจากทุกส่วนงานในองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร เพื่อให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน ด้วยการสื่อสารโน้มน้าวให้ทุกคนได้เห็นและตระหนักถึงภัยคุกคามที่กำลังจะเกิดขึ้นกับองค์กร และแนวทางที่จะสามารถทำให้รอดพ้นจากภัยคุกคามนั้น พร้อมกับสร้างความมั่นใจถึงผลที่จะเกิดขึ้นหากมีการเปลี่ยนแปลงตามที่ตกลงกัน หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรขององค์กรที่จะช่วยกันนำพามหาวิทยาลัยพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่คาดหวัง ประกอบกับการปรับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยให้มีกลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ แต่ทั้งนี้ มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัย มียุทธศาสตร์ที่มุ่งไปข้างหน้าอย่างชัดเจน การบูรณาการกลุ่มงานตามภารกิจที่หลากหลายให้สามารถทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง พระเมธาวิณัยรส (สุเทพ พุทฺธปัญญา) ได้เสนอไว้ในการวิจัยการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 เรื่อง

คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะและเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตตามแนวพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์นวัตกรรมงานวิจัยและองค์ความรู้ทางพุทธศาสตร์เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาแห่งอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริการวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนาแก่ประชาคมสังคมอาเซียนเพื่อแก้ไขปัญหาและความท้าทายในภูมิภาค ยุทธศาสตร์ที่ 4 บูรณาการแหล่งการเรียนรู้ด้านศาสนาและวัฒนธรรมที่หลากหลายของอาเซียนให้มั่นคงและยั่งยืนภายใต้เอกลักษณ์เดียวกัน และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสงฆ์โดยบูรณาการเข้ากับระบบสากลให้มีมาตรฐานในการรองรับกับประชาคมอาเซียน (พระเมธาวันยรส (สุเทพ พุทธปัญญา), 2561)

การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยตามนโยบายรัฐบาล เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับวิธีการทำงานในการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมหาวิทยาลัยสงฆ์ถือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาคนให้มีทั้งวิชาความรู้และทำประโยชน์แก่สังคมด้วยสติและปัญญา ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งจะมีเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีวัฒนธรรมการบริหารและจัดการองค์การที่มีความแตกต่าง คงจะต้องหันมาร่วมมือกันอย่างจริงจังในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาชั้นนำและเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสร้างปัญญาแก่บัณฑิต เพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาสังคมต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบปัญหาอุปสรรคทั้งด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ปัญหาเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดแบบจารีต ปัญหาด้านบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในโลกยุคผันผวนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะที่กล่าวมานั้นถือเป็นปัจจัยภายในขององค์การที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารจัดการที่ต้องการผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถนำพาองค์การบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ถูกกำหนดให้มีการกิจในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนาที่มีการจัดกลุ่มสถาบัน อุดมศึกษาออกเป็น 6 กลุ่ม การพัฒนาการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่ใช้วิสัยทัศน์กำหนดทิศทางการทำงานขององค์การให้ชัดเจน ปัญหาที่พบคือแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ ส่งผลให้เป้าหมายการทำงานไม่ชัดเจนและเป็นการต่างคนต่างทำเท่าที่ตัวเองเข้าใจ การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะบอกให้คนภายในองค์การรู้ว่า มหาวิทยาลัยจะพัฒนาไปทิศทางใด ด้วยวิธีการใดบ้าง และใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรอง แต่สิ่งที่สำคัญคือการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง ดังที่ พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวไว้ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น

แต่จะต้องรวมถึงความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย

โครงสร้างการบริหารองค์การที่ยังคงเน้นการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง อีกทั้งการดำเนินการที่ล่าช้าในการแก้ไขกฎระเบียบที่ล้าสมัยส่งผลให้การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยดำเนินไปไม่ทันต่อสถานการณ์ ในขณะที่นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีการปรับ ยกเลิก กำหนดใหม่ รวดเร็วมาก แต่การทำงานของมหาวิทยาลัยยังคงยึดจารีตเข้ามาผสมกับการบริหารองค์การ การรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์การเป็นหลักการในการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ อาศัยการทำงานเป็นทีม ดังที่บันทึกคำสัมภาษณ์ของอดีตรองอธิการบดี พระธรรมศากยวงศ์วิสุทธิ์, ดร. ให้ไว้ถึงการทำงานที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมและรับฟังคนอื่นด้วย (พระธรรมศากยวงศ์วิสุทธิ์, ดร., บทสัมภาษณ์) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยมีการปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย แต่การบริหารงานยังเป็นแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง ในขณะที่วิทยาเขต/วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องรอกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ชัดเจนจากส่วนกลาง เพื่อการดำเนินการต่อไป

ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน แต่พบว่า การจัดทำแผนดังกล่าวเป็นเพียงการทำเพื่อให้ครบองค์ประกอบการบริหารงาน และใช้เพื่อรับการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากรายงานการประเมินตนเองระดับสถาบันและหน่วยงานที่ผ่านมาพบว่า มีการท้วงติงจากคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาเรื่องของการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน ขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ไม่ตอบวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ตระหนักในเรื่องดังกล่าวและพยายามปรับปรุงการดำเนินงานมาโดยตลอด ทั้งการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้มีการเสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564 – 2568) ซึ่งแบ่งพันธกิจหรือแก่นในการพัฒนาออกเป็น 5 ด้าน คือ

วิถีที่ 1 ปรียติ สืบสาน ส่งต่อ ต่อยอด

วิถีที่ 2 ประยุตต์ ผสาน สร้างสรรค์ อย่างลึกซึ้ง

วิถีที่ 3 ปฏิบัติ ค้นหา “ตน” ค้นหา “คน” เสริมสร้างสังคม

วิถีที่ 4 ปฏิบัติ พัฒนา เที่ยวยาน นำพากล้าสู่ความสว่าง สงบ

วิถีที่ 5 ปฏิรูป พลิก เปลี่ยน ปรับ รับการเปลี่ยนแปลง

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้ง 5 วิถี ถือเป็นเป้าหมายขององค์การที่จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการนำพาองค์การไปยังจุดหมายของมหาวิทยาลัย และการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ การจัดทำ

เป้าหมายองค์การที่ชัดเจนจะทำให้การกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงานมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนไปด้วย เพราะมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย กุฎราชวิทยาลัยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ปี ออกมาได้สำเร็จ ถือเป็นแรงผลักดันจากฝ่ายบริหารที่เห็นถึงความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อตอบโจทย์กับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในการนำหลักธรรมแห่งพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมพลังปัญญาให้แก่กลุ่มผู้เรียน และใช้ในการแก้ไข ปัญหาสังคม

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาและปฏิบัติงานประจำปีถือเป็นแผนที่สำหรับการเดินทางเพื่อทำงานของหน่วยงานที่มุ่งสู่จุดหมายขององค์การ และทำให้การบริหารเกิดความคุ้มค่า ซึ่งการจะกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานได้นั้น จำเป็นที่แต่ละหน่วยงานต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่และภารกิจของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานว่าต้องตอบสนองไปที่พันธกิจใดของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายของพันธกิจนั้น นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติงานแล้ว มหาวิทยาลัยยังคงใช้เทคนิค“การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives, MBO)” ในการบริหารงานผ่านการตั้งเป้าหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่เพื่อไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานในโลกที่เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย สำหรับการทำงานในโลกปัจจุบัน เราจะได้ยินคำว่าวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมองค์กรบ่อยครั้งมากขึ้น เพราะสำหรับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนถือเป็นเรื่องที่จะช่วยให้เป้าหมายการทำงานของหน่วยงานสำเร็จได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่หลายหน่วยงานเร่งสร้างให้เกิดขึ้นคือ วัฒนธรรมแบบสนับสนุนเกื้อกูลกัน หรือวัฒนธรรมที่นึกถึงทีมเป็นสิ่งที่แรก ทำให้เกิดการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยกระดับพนักงานและเห็นคุณค่าในตัวของผู้ปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนเกื้อกูลกันก็คือ กิจกรรมการสร้างทีม โปรแกรมให้คำตอบแทนหรือรางวัล และช่องทางสำหรับการสื่อสารแบบเปิดใจกัน (Ruchaneeya Leepila, 2022) ทั้งนี้ การจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวได้ สิ่งที่ต้องการต้องดำเนินการคือการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนและรับรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้นามากำหนดเป็นค่านิยมของหน่วยงาน และองค์การก็ทำการปรับวัฒนธรรมขององค์การให้ไปในแนวทางเดียวกันหรือสอดคล้องกันขึ้นมา เพื่อความเป็นปึกแผ่นหนึ่งเดียวกันของคนในองค์การ ต้องทำการสื่อสารกับคนในองค์การให้ทุกคนได้รับรู้เข้าใจและเชื่อมั่นในค่านิยมองค์กรนั้น ให้เหตุผลและความสำคัญโดยการสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความจริงจังของผู้บริหารองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการจะเข้ามามีส่วนร่วมที่จะแสดงความคิดเห็นหรือข้อกังวลใจต่าง ๆ ก็จะส่งผล

ต่อการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์การนั้นเกิดขึ้นได้อย่างเข้มแข็ง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลอ้างอิงในเรื่องของความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในประเด็นเรื่องดังกล่าวมีหลายหน่วยงานที่เห็นความสำคัญและทำการสร้างวัฒนธรรมองค์การได้สำเร็จ อย่างเช่นมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น นอกจากนี้ พฤติกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วคือ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นหรือผลสะท้อนกลับของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ โดยต้องทำเรื่องเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอให้เป็นเรื่องประจำชีวิตของคนทำงานในองค์การ และสิ่งสำคัญคือ การที่ผู้นำออกมาเป็นต้นแบบในการลงมือทำให้เห็น เพื่อแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ต้องการให้เป็นที่ยึดมั่นทั่วองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในลักษณะดังกล่าวข้างต้นนั้น ยังไม่มีความชัดเจนในหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้แต่ในระดับมหาวิทยาลัย จากข้อมูลที่ได้ในหลากหลายแง่มุมในการประชุมระดมสมองเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่หลายระดับในแต่ละหน่วยงานมีความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย ซึ่งต่างก็ต้องการให้มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การวางคนให้ตรงกับตำแหน่ง ความรู้และความสามารถที่เหมาะสม ความมั่นคงและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน และการจัดทำระบบงานประมาณเชิงบูรณาการ เพราะการทำงานในปัจจุบันเป็นการทำงานร่วมกันเป็นลักษณะการขอความร่วมมือ และการสั่งการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือร่วมด้วยการออกเป็นคำสั่ง ในลักษณะงานที่เป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยยังคงเป็นแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่าที่เน้นเรื่องของลำดับชั้นและความเป็นอุดมคติเชิงอนุรักษนิยม ร่วมด้วยวัฒนธรรมแบบหัวกะทิ ที่ส่งเสริมเรื่องของความสมบูรณ์แบบ ความคิดใหม่ ๆ และความเก่งที่ยอดเยียม ทำให้เกิดมีการแข่งขันกันสูงในหน่วยงาน และมุ่งเน้นเรื่องการมีประสิทธิผลการทำงานสูงสุด แต่ผลสัมฤทธิ์กลับไม่ตอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และขาดความเชื่อมโยงภารกิจระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาได้จากความพยายามในการสร้างสถิติตัวเลขในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับหลักสูตรและระดับหน่วยงาน เป็นการเน้นเชิงปริมาณมากกว่าเน้นคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและ ผู้เรียน เป็นการทำให้เป้าหมายทางการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน การศึกษาที่เน้นด้านคุณธรรม มีความไม่ชัดเจน และส่งผลต่อการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายหลักคือ นักศึกษา ที่ถือเป็นหัวใจของการจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัย การมุ่งเน้นเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนและไม่ตรงกับภารกิจของการก่อตั้งองค์การ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องหันกลับมาตั้งคำถามให้กับตัวเองในสถานการณ์ปัจจุบันว่า มหาวิทยาลัยนี้ดำรงอยู่ และเหมาะสมกับคนในยุคปัจจุบันหรือไม่ และถ้าจะดำรงอยู่ให้ได้จะต้องบริหารจัดการอย่างไร เพื่ออะไร ซึ่งการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบดังกล่าวจะทำให้มหาวิทยาลัยสร้างกรอบในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ครบทุกมิติ การที่มหาวิทยาลัยนำผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาเป็นที่ปรึกษาและดำรงตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบริหาร ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี

หากผู้บริหารยังขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร แต่สิ่งสำคัญคือการบริหารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในตัวผู้นำที่จะต้องสามารถประสานกับทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้ตระหนักถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไม่มีความแตกต่างจากองค์กรหรือมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ที่จะต้องมีอธิการบดีที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านวิชาการและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งวิธีการได้มาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น อาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย บ้างก็มาจากการคัดสรรโดยกลุ่มคณะที่ได้รับมอบหมาย บางแห่งมาจากการสรรหาจากบุคลากรภายนอกและบุคลากรภายใน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมากที่สุดโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแต่ละหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคคลที่หน่วยงานคัดเลือกมาแล้วเพื่อเสนอเข้ารับการคัดสรรให้เป็นอธิการบดี และมีการลงคะแนนเลือกตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนคนที่กลุ่มตนได้เสนอชื่อเข้าไป ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่มีการคัดสรรผู้นำที่จะกลายเป็นที่ยอมรับของคนภายในองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น อธิการบดีจึงไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัยก็ได้ แต่ต้องมีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในบริบทของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี โดยต้องมีการแสดงวิสัยทัศน์ต่อประชาคมของมหาวิทยาลัยหากมีการตอบรับที่จะเป็นผู้สมัครเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี เพราะผู้นำองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ร่วมกัน แต่ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสภาพความเป็นมาของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งในฐานะของสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งหล่อหลอมคนให้มีทั้งความรู้ความสามารถและความมีคุณธรรมจริยธรรม จะต้องสร้างกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับอย่างเปิดเผยและโปร่งใส เพื่อให้เกิดความศรัทธาและเป็นที่ไว้วางใจของนิสิตนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง รวมถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของสถาบันการศึกษานั้น ๆ

ปัจจุบันพบว่า มหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจากภาวะโลกป่วน (Disruptive world) ทำให้มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนมุมมองในการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับยุคที่ถูกนำด้วยดิจิทัล ซึ่งที่ผ่านมามหาวิทยาลัยจำนวนมากได้มีการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารงานในเรื่องของระบบฐานข้อมูลผู้สมัครและลงทะเบียนเรียนเพื่อติดตามและประเมินผลฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อการพัฒนาและวางแผนอัตรากำลัง ฐานข้อมูลวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริหาร รวมทั้ง การจัดทำหลักสูตรในรูปแบบออนไลน์หรือระบบการศึกษาทางไกล กล่าวสำหรับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ยังพบปัญหาหลัก ๆ คือเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ไม่ตอบโจทย์กับผู้เรียนเพื่อการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ไม่ครอบคลุมพื้นที่มหาวิทยาลัยส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในโลกยุคปัจจุบัน อุปกรณ์การเรียนที่ขาดการซ่อมบำรุง จึงกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ถึงแม้หลักสูตรจะมีการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรและพยายามสร้างสมรรถนะ

ทางด้านส่งเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารงานที่ขาดการบูรณาการงานกันระหว่างหน่วยงานสนับสนุนที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย สภาพการทำงานที่ขาดเป้าหมายในการบริการทำให้ทุกหน่วยงานมุ่งสร้างผลงานเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารที่คอยสั่งการและบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งการบริหารงานดังกล่าวไม่สอดคล้องกับรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาดังที่ ศิริเกษม ศิริลักษณ์ ได้นำเสนอถึงโลกยุคดิจิทัลที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุก ๆ ด้าน เพื่อความอยู่รอดในยุคของการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการเน้นในการนำเทคโนโลยีทางดิจิทัลมาปรับใช้ทั้งในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาและการจัดการเรียนการสอน

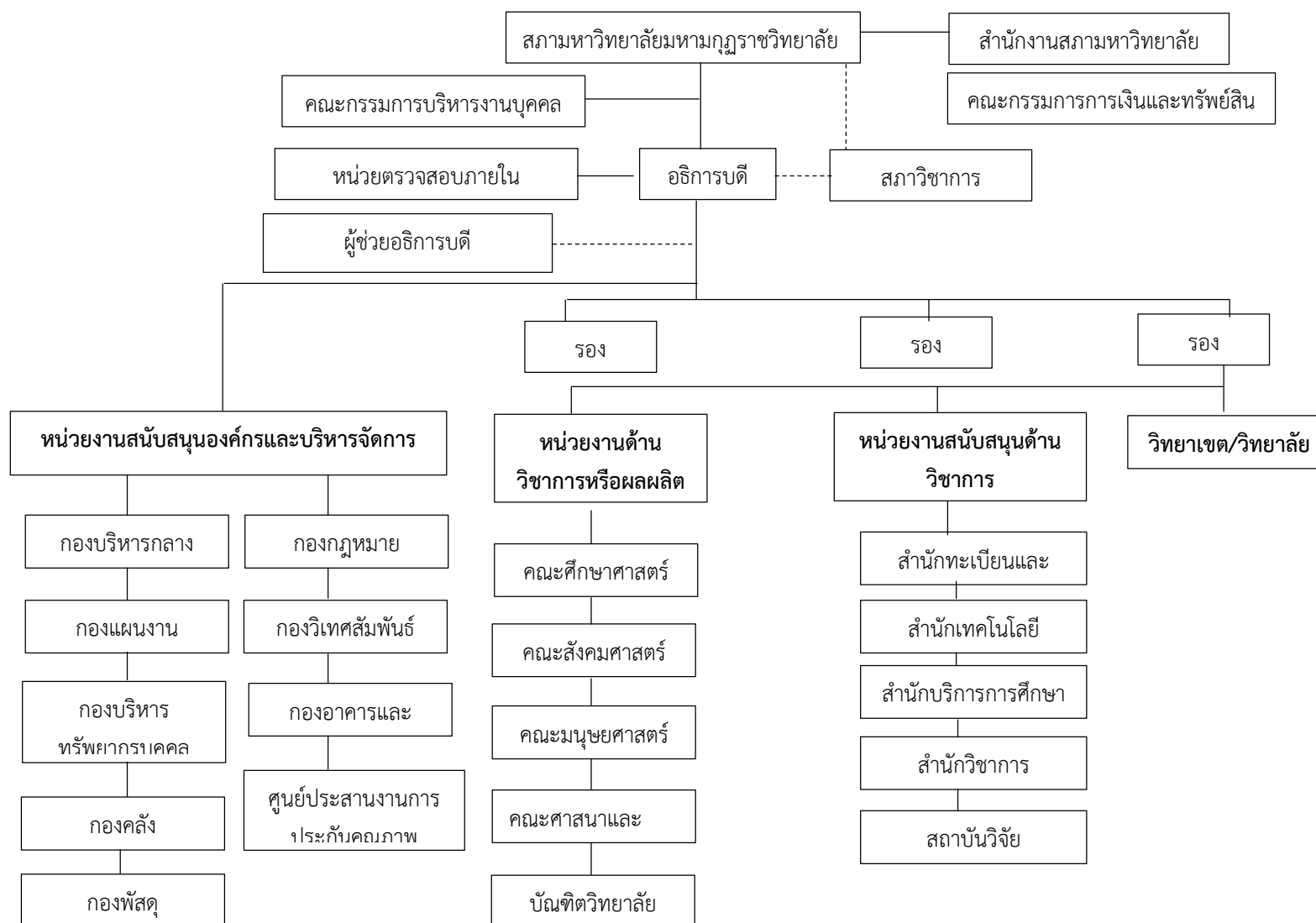
5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน ด้วยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา โดยมีพันธกิจหลัก คือ 1. มุ่งพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้มีสติ ปัญญา และคุณธรรมด้วยการจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานหลักศาสนาและหลักวิชาการ 2. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมโดยยึดหลักศาสนา ปรับใช้หลักศาสนาให้เหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนไป และการสร้างหลักวิชาการที่สอดคล้องกับหลักศาสนาเป็นการเลือกคู่กับหลักวิชาการของประเทศตะวันตก 3. นำหลักธรรมคำสอนของศาสนาต่าง ๆ มาชี้นำสังคมโดยมุ่งพัฒนาจิตใจ สติ ปัญญา และพฤติกรรมของประชาชนเพื่อให้เกิดสันติสุขและความสามัคคีของคนในชาติ

รูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีการกิจหลักคือการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาศักยภาพคนให้มีคุณภาพออกสู่สังคม โดยเฉพาะสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รูปแบบโครงการการบริหารต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีความคล่องตัวสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอรูปแบบโครงการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ต้องรองรับภารกิจตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอรูปแบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 5.1 ข้อเสนอโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

รูปแบบของโครงการในลักษณะนี้จะมีลักษณะที่มีอธิการบดีเป็นผู้นำสูงสุดคอยกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะมีรองอธิการบดีคอยช่วยในการดูแลหน่วยงานต่าง ๆ ในกำกับ ในลักษณะที่ไม่ใช่เป็นการสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการให้คำปรึกษาชี้แนะการดำเนินงาน การรายงานผลการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละกลุ่มภารกิจและผลผลิตที่กลุ่มจะต้องนำเสนอออกมา โดยผู้บริหารต้องมีการกระจายความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและตัดสินใจได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยโครงสร้างลักษณะนี้ จะมีทั้งสายการบังคับบัญชาแบบแนวดิ่งและแนวราบ ที่ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลงจากการมอบอำนาจของผู้บริหารระดับสูงลงมายังหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น

โครงสร้างองค์การนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์การ ต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการหลัก และหน่วยงานสนับสนุนที่ชัดเจน โดยหน่วยงานทั้ง 2 ส่วนมีเป้าหมายหลักอย่างเดียวกันคือ เพื่อการผลิตและพัฒนาคนที่เข้ามาศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งเป้าหมายนี้จะถูกกำหนดไว้ในภารกิจของทุกหน่วยงานร่วมกับภารกิจประจำตามหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ในโครงสร้าง ส่งผลให้ทุกหน่วยงานต้องทำงานเชื่อมโยงกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานด้านวิชาการที่ต้องผลิตหลักสูตร จัดการเรียนการสอนที่ตรงกับผู้เรียน และเป็นไปตามพันธกิจหลักในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปสู่การพัฒนาและจรรโลงสังคมให้สงบสุข โดยถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานทั้งต้นน้ำและปลายน้ำที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นหน่วยงานสนับสนุน ที่ต้องคำนึงว่า จะทำอย่างไรให้บัณฑิตมีคุณภาพจากหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ด้วยบริการของหน่วยงานสนับสนุนที่ส่งผ่านไปถึงหน่วยงานทางวิชาการ เช่น การอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานวิชาการ การให้บริการโดยตรงแก่นักศึกษา หรือการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการตามที่ได้รับผิดชอบ เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อแต่ละหน่วยงานมีภารกิจที่ต้องบรรลุเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยด้วยภารกิจของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะสามารถกำหนดหน้าที่ได้ชัดเจนและรู้ได้ว่าจะต้องเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานใดบ้างจึงจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีทีมผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ และช่วยชี้แนะในการปฏิบัติงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อการบริหารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีสาขาหรือวิทยาเขต/วิทยาลัย จำเป็นต้องมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจมากขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันของคนในองค์กร หัวหน้าไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จมากเกินไป และทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน ผู้บริหารคอยกำกับดูแล ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่ม

หน่วยงานต่าง ๆ มีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (HPO grow leadership) เพื่อการวางแผนอัตรากำลังคนในตำแหน่งด้วยคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารอย่างแท้จริง

2. มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สามารถจับต้องได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบรับฟังความคิดเห็นเพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความปรองดองด้วยฉันทามติที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน ด้วยการให้ข้อมูลที่จำเป็นและถูกต้อง สามารถให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค มีการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในบางกรณีสามารถเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการหรือตัดสินใจร่วมกัน และให้มีกระบวนการตรวจสอบร่วมกัน ทั้งนี้ ต้องมีการบริหารความสามารถของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ให้คุณค่าแก่พนักงานในองค์กร (HPO value employees) อย่างแท้จริง ด้วยการวางระบบการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับตำแหน่งงาน และสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ชัดเจน จัดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสร้างบรรยากาศให้มีการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา มีการพัฒนาหรือนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาจัดการข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3. หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยควรมีการทำงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต/วิทยาลัย โดยการสร้างความผูกพันของคนในองค์กรเพื่อผนึกกำลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่มีมุ่งเป้าหมายหลักของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคน และงบประมาณ ทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต จัดทำแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ จัดวางคนให้ตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการบริหารงานต่าง ๆ การสื่อสารองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

4. มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร และการตัดสินใจในการดำเนินงาน พัฒนาการเรียนการสอน และการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5. มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งปรับปรุง แก้ไข หรือกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานให้ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ เพราะการทำงานภายในองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีข้อระเบียบที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน และช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนาและดำเนินงาน

6. มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักศึกษาและบุคลากร เช่น โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

7. การพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2565). *รายงานการประเมินตนเอง (ฉบับแก้ไขหลังการประเมิน) ปีการศึกษา 2564*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2565). *แผนพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) ฉบับเผยแพร่*. อยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564. (2564, 25 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 138 ตอนที่ 21 ก. หน้า 1-11.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 5(2), 72-93.
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (18 สิงหาคม 2564). "Learn - Unlearn - Relearn กลยุทธ์ เอกอัครราชทูตในยุค Disruptive World". สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2565. จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/tag/learn-unlearn-relearn/>.
- จิตติศักดิ์ นันทพานิช. (2561). *การปรับตัวในช่วงโลกป่วย*. สืบค้นวันที่ 24 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.thebangkokinsight.com/44196/>.
- จิระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์. (2564). จินตนาการใหม่กับการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคโลกเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการแสงอีสาน*, 18(1), 22-33.
- ณรงค์กร มโนจันทร์เพ็ญ. (2562). สถิติเผย ประชากรไทยจะเพิ่มเป็นเกือบ 70 ล้านคนในปี 2025 แนวโน้มเติบโตน้อยสุดในอาเซียน. สืบค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2565 จาก The Standard <https://thestandard.co/thailand-population/>
- ทิมมพร วาสิตี. (2561). “การกำหนดเป้าหมายและ/หรือวัตถุประสงค์” ใน การจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นวันที่ 8 ธันวาคม 2565 จาก <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-2/1-4-radab-khxng-klyuthth-thurkic>
- ธงชัย สมบูรณ์. (2564, 24 กันยายน). *ยุคผันผวน: ภาพฉายอนาคต ของการศึกษาไทย*. สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2565 จาก https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_2953613
- ธีระ สนิเดชารักษ์. (2565, มกราคม 31). อาจารย์ธรรมศาสตร์ ชำแหละผลกระทบ ‘วิกฤตเด็กไทยเกิดน้อย’ เขย่าสังคมไทย. สืบค้นวันที่ 12 ตุลาคม 2565 จาก <https://tu.ac.th/thammasat-310165-crisis-thai-children-born-less>
- นงนารถ เพชรสม. (2564). *บันทึกข้อความ เรื่อง ความคิดเห็นเพื่อพัฒนาและพัฒนามหาวิทยาลัย*. ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2564.

- ปวลิน โปษยานนท์. (2557). การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 6(3), 303-333.
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. (2549, มกราคม 27). *HPO เส้นทางเสริมความแกร่ง "ปตท."*. สืบค้นวันที่ 3 ธันวาคม 2565, จาก <http://www.marinerthai.net/sara/viewsara1125.php>.
- พสุ เดชะรินทร์. (2564). *9 ข้อที่ต้องมีขององค์กรยุคใหม่*. สืบค้นวันที่ 3 มีนาคม 2565, จาก กรุงเทพธุรกิจ: <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/126928>
- พระเมธาวิณัยรส (สุเทพ พุทธจรรยา). (2561). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน* (ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพมหานคร.
- พระเมธีธรรมาจารย์ (ประสาร). (2564). มหาวิทยาลัยสงฆ์ปัญหาเพียบ รายได้ลด ผู้เรียนน้อย สถานะสิ้นคลอนเหตุไม่ทันเทคโนโลยี. สืบค้นวันที่ 9 มกราคม 2565 จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/2041511>
- พระศากยวงศ์วิสุทธิ์ (อนิลมาน ธมมสากิโย). (2560). ทำไม? ในอเมริกาและยุโรปพุทธศาสนาเป็นวิชาพื้นฐานที่ทุกคนต้องเรียน. สืบค้นวันที่ 17 มีนาคม 2566 จาก <https://www.winnews.tv/news/14784>
- พิชญ์วรี สีนสวัสดิ์ และนพดล เจนอักษร. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. ใน *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 6(1): 27-42.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1), 33-46.
- ภัทร์ พลอยแหวน.(2565). มหาวิทยาลัยมหิดล การบรรยายโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและจัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 16 – 18 พฤศจิกายน 2565
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2564). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. 2564 - 2568*. สืบค้นวันที่ 23 เมษายน 2564, จาก <https://www.mbu.ac.th/>.
- ลงทุนแมน. (2562). วิฤตมหาวิทยาลัยไทย. สืบค้นวันที่ 1 มีนาคม 2565 จาก <https://www.longtunman.com/12469>
- วิโรธ สันติประภพ. Veerathai Santiprabhop (2563, พฤศจิกายน). รับมืออย่างไรเมื่อมหาวิทยาลัยกำลังถูกดิสรัปต์. *ไทยพับลิก้า*. สืบค้น 12 เมษายน 2566, จาก <https://thaipublica.org/2020/11/veerathai-49/>.

- วิเชียร คำเทพ. (24 พฤษภาคม 2561). *องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)*. สืบค้นวันที่ 1 มีนาคม 2565 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/332542>
- วิโรจน์ เย็นสวัสดิ์. (2565). *องค์กรเรียนรู้ Learning Organization*. สืบค้นวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <http://www.softbankthai.com>.
- วิกิพีเดีย. (2565). ประชากรโลก. สืบค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2565 จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ประชากรโลก>
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2565). ประชากรศาสตร์ไทย. สืบค้นวันที่ 3 สิงหาคม 2565 จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ประชากรศาสตร์ไทย>
- ศุภวุฒิ สายเชื้อ. (2565, 24 มกราคม). การฟื้นตัวที่ไม่ง่ายของไทยในปี 2565. *กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้นวันที่ 29 มกราคม 2565 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/984172>
- ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ (แปล). (2563). *ยกระดับภาวะผู้นำ*. Maxwell C.J. แปลมาจากเรื่อง Leadershoft. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต). (2513). *พระพุทธศาสนากับการศึกษาในอดีต*. สืบค้นวันที่ 2 มกราคม 2565 จาก <https://www.payutto.net/>
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *โลกเปลี่ยนคนปรับ หลุดจากกับดัก ขยับสู่ความยั่งยืน*. สืบค้นวันที่ 29 กันยายน 2565, จาก <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2020/20200525-The-World-Changes-People-v1/index.html>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเวอร์ชัน 1.0*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2546). *ประชากรโลก: ประชากรไทย*. สืบค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2565 จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/indi_popworld.html
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2565). *จำนวนนิสิต นักศึกษาระดับอุดมศึกษา (ปริญญาตรี) ในระบบโรงเรียน จำแนกตามสังกัด ปีการศึกษา 2560 - 2564*. สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2566, จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/03.aspx>
- เสาวภาคณ์ เขาวนะสิริยุทธม. (2558). *การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร*. (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยชุมชนเมืองมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช.
- สิริลักษณ์ เล่า. (2561). *วิกฤตอุดมศึกษา “มหาวิทยาลัยเจ๊ง” อเมริกาปิดแล้วกว่า 500 แห่ง*. สืบค้น 29 กันยายน 2565, จาก <https://workpointtoday.com/%e0%b8%a7%e0%b8%b4%e0%b8%81%e0%b8%a4%e0%b8%95%e0%b8%b4%e0%b8%ad%e0%b8%b8%e0%b8%94%e0%b8%a1%e0%b8%a8%e0%b8%b6%e0%b8%81%e0>

- %b8%a 9%e0%b8%b2-%e0%b8%a1%e0%b8%ab%e0%b8%b2%e0%b8%a7%e0%b8 %b4%e0%b8%97/.
- อดิฉันท์ พรหมพันธุ์ใจ. (2556). ทุนนิยมแบบเสรีใหม่กับเศรษฐกิจและสังคมไทยยุคก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ (ในช่วง ค.ศ. 1986 - 1996). ใน *วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ*. 43(2): 124-156.
- อวภาส ฉันทศาสตร์ศรี. (2562). สาเหตุการลดลงของจำนวนนักศึกษา และแนวทางเลือกในการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย สืบค้นวันที่ 5 สิงหาคม 2564 จาก http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/ld1212-07-11-2019_10:36:09.pdf
- เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ. (2562). การพัฒนาองค์การ: ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ. ใน *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 16(2): 1-18.
- Chayanit Khemklad. .(2563) *Technology disruption และการพัฒนาอย่างยั่งยืน: ปัจจุบันอนาคต ที่ทุกคนต้องตื่นตัว*. สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม 2565, จาก มูลนิธิสัมมาชีพ <https://www.right-livelihoods.org/scoop/technology-disruption>.
- Dame Minouch. (2561). ทิศทางการศึกษาไทยในยุค “โลกป่วน” การสัมมนาทางวิชาการจัดโดย สมาคมศิษย์เก่า London School of Economics and Political Science (LSE) ร่วมกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2561 ณ อาคารศูนย์การเรียนรู้ ธปท.
- KPMG. (2020). The future of higher education in a disruptive world. Retrieve 25 November 2021. From <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/government-public-sector/education/the-future-of-higher-education-in-a-disruptive-world/disruption-is-underway-in-the-higher-education-sector.html>
- MGR Online. (3 มิถุนายน 2554). *MGR Online*. สืบค้นวันที่ 5 มกราคม 2565, จาก ข่าวชาวพุทธ: <https://mgronline.com/dhamma/detail/9540000067843>
- National Geographic. (2020). ฉบับภาษาไทย การเติบโตของประชากรมนุษย์. สืบค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2565 จาก <https://ngthai.com/science/31113/human-population/>
- Ruchaneeya Leepila. (2022). วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมแตกต่างกันอย่างไร. สืบค้นวันที่ 28 ตุลาคม 2565, จาก <https://blog.happily.aith/what-the-differences-between-culture-and-value-are-th/>
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline—The Art & Practice of a Learning Organization*, New York: Doubleday.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

(สำหรับนักศึกษา)

เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคที่เกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนหรือยุคโลกป่วน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ที่ท่านเห็นตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. สถานภาพทางเพศ

☐ 1. บรรพชิต ☐ 2. ศฤงคารชาย ☐ 3. ศฤงคารหญิง ☐ 4. อื่น ๆ

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพการเป็นนักศึกษา

1. เป็นนักศึกษาชั้นปีที่..... คณะ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในฐานะ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา

รายการ	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
1. มหาวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการส่งเสริมพระพุทธศาสนา					
2. หลักสูตรและวิชาที่จัดให้มีการศึกษาสามารถดึงดูดผู้เรียนให้สนใจและต้องการศึกษาเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา					
3. บรรยากาศของการศึกษาที่ทำให้นักศึกษาสามารถเข้าใจและเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจด้านพระพุทธศาสนาต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิต					
4. การถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนทำให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มขึ้น					
5. มหาวิทยาลัยมีแหล่งค้นคว้าที่ทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการให้บริการของมหาวิทยาลัย

กิจกรรม	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
6. มหาวิทยาลัยมีระบบที่อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างครบถ้วน					
7. มหาวิทยาลัยส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาได้ตามที่ต้องการ					
8. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยส่งเสริมต่อการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้าสำหรับนักศึกษา					
9. ระบบการให้บริการด้านการเรียนและเอกสารมีความรวดเร็วและสะดวก เอื้อต่อการเข้ารับการศึกษ					
10. นักศึกษามีโอกาสให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย					
11. มหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของนักศึกษาไปพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง					
12. นักศึกษามีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่คาดหวัง					

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสอบถามการวิจัย

(สำหรับบุคลากร)

เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกผันผวน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคที่เกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนหรือยุคโลกผันผวน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ที่ท่านเห็นตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. สถานภาพทางเพศ

- ☐ 1. บรรพชิต ☐ 2. แม่ชี ☐ 3. คฤหัสถ์ชาย ☐ 4. คฤหัสถ์หญิง
☐ 4. อื่น ๆ

2. อายุ..... ปี

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ☐ 1. พนักงานประจำ ตำแหน่ง.....สังกัด
- ☐ 2. ลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่ง.....สังกัด

4. ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาโท
☐ 3. ปริญญาเอก ☐ 4. อื่น ๆ ระบุ.....

5. รายได้ต่อเดือน (เงินเดือนที่ได้รับ)

- ☐ 1. รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท ☐ 2. รายได้ 10,001 – 15,000 บาท
☐ 3. รายได้ 15,001 – 20,000 บาท ☐ 4. รายได้ 20,001 – 25,000 บาท
☐ 5. รายได้ 25,001 – 30,000 บาท ☐ 6. รายได้ 30,001 – 35,000 บาท
☐ 7. รายได้ 35,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาทำงานที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน เวลา ปี

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

กิจกรรม	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
1. มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารและดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจง่าย					
2. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการทำงาน					
3. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ					
4. มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารงานและดำเนินงาน					
5. การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงาน ลูกจ้าง นักศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น					
6. มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูล (Data Base) ที่ทันสมัย และใช้ข้อมูลนั้นในการบริหารงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว					

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นความเหมาะสมในการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ที่ทันสมัยและคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กิจกรรม	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
7. การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น					
8. ส่วนงานต่าง ๆ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
9. ส่วนงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
10. ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ					
11. มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรและหน่วยงานในการพัฒนากระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					

ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

กิจกรรม	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
12. นโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ					
13. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะต่อนโยบายและแนวทางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย					
14. บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายและแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่					
15. มหาวิทยาลัยมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย					

ตอนที่ 5 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาที่มีสมรรถนะสูงในยุคโลกผันผวน

กิจกรรม	ระดับความคิดเห็นจากน้อยไปมาก				
	1	2	3	4	5
16. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจร่วมกันในทิศทางการทำงาน					
17. แต่ละหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงาน					
18. การบริหารงานของแต่ละส่วนงานมีการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
19. การบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานที่มุ่งต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
20. มหาวิทยาลัยมีการสร้างบรรยากาศในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา					

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยแห่งพระพุทธศาสนาในยุคโลกป่วน

ประเด็นการสัมภาษณ์ ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยสงฆ์มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไปอย่างไร และอะไรคือจุดเด่นหรือจุดแข็งของมหาวิทยาลัยสงฆ์

2. ปัญหาหลักของการบริหารงานมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันคืออะไร

3. มหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวกันอย่างไรบ้าง ในสภาวะการณ์ของโลกที่ผันผวนจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรที่ลดลงและการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุเพื่อคงความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์

4. ถ้าสถานการณ์ความไม่แน่นอนยังคงดำเนินอยู่ต่อไป ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีนำมาซึ่งการพลิกโฉมการดำเนินชีวิตของคนในทุก ๆ ด้าน คนเรียนตามระบบน้อยลง รูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยสงฆ์ เช่น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง อย่างไร เช่น โครงสร้างองค์การแบบมีส่วนร่วม กระบวนการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติงานแบบเครือข่าย การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล เทคโนโลยี เป็นต้น

5. ถ้าจะปรับรูปแบบของมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา เช่น เป็นแหล่งข้อมูลทางพระพุทธศาสนา การเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับพระพุทธศาสนาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น การบูรณาการความรู้ด้านพระพุทธศาสนากับองค์ความรู้ในศาสตร์อื่น ๆ หรือศาสนาอื่น ๆ เป็นต้น จะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยสงฆ์มีความน่าสนใจมากขึ้นหรือไม่ หรือจะอย่างไรให้มหาวิทยาลัยสงฆ์ตอบสนองต่อการเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ดร.นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล
ตำแหน่ง	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	ปี 2563 รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต ปี 2559 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) ปี 2558 พุทธศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) ปี 2558 รัฐศาสตรบัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์)
ประวัติการทำงาน	ปี 2561 – 2562 อาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี 2563 – ปัจจุบัน อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย
ผลงานทางวิชาการ	- นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล. (2562). การจัดการตนเองของภาคประชาสังคม: แสงหนึ่งที่ปลายอุโมงค์แห่งประชาธิปไตย. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารกิจการสาธารณะยุคดิจิทัล ครั้งที่ 5 วันที่ 1 พฤศจิกายน 2562 วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น - วาริณี โสภาร, นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล, พระครูธรรมศุท (สุทธิพจน์ สุทธิวจโน), พระมหาฉัตรชัย สุนตตชโย, ผศ. ดร. (2563). มนุษย์กับหน้าที่พลเมืองในศตวรรษที่ 21. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 18 และระดับนานาชาติ ครั้งที่ 2 เรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในสถานการณ์ COVID-19 บนฐานพระพุทธศาสนา วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย - นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล. (2566). บทบาทของภาคประชาสังคมในกระบวนการนโยบายสาธารณะกับการจัดการการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19. <i>วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์</i>. 12(2), A62-A80. - นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล. (2566). การสร้างธรรมาภิบาลกับการบริหารวัดในยุคการเปลี่ยนแปลง. <i>Journal of Social Sciences and Humanities Research in Asia</i>, 29(1), 103-116.
ผลงานการวิจัย	- ผู้ร่วมวิจัย เรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในการจัดการองค์การกับการเยียวยาสังคมในภาวะวิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 (ปี 2564) - หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง การเพิ่มจำนวนนักศึกษาและการรักษาจำนวนนักศึกษาไม่ให้ออกกลางคันในการศึกษาระดับปริญญาโทของสาขาวิชารัฐศาสตร์ (ปี 2559)

3. ผู้ร่วมวิจัย เรื่อง การติดตามนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ปี 2558)
4. ผู้ช่วยนักวิจัย เรื่อง โครงการวิจัยรูปแบบการเมืองการบริหารแม่สอดในอนาคต (ปี 2556)
5. นักวิจัย เรื่อง โครงการการยกฐานะเทศบาลนครหาดใหญ่เป็นมหานครหาดใหญ่ (ปี 2554)
6. ผู้ช่วยนักวิจัย เรื่อง โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารกรุงเทพมหานคร (ปี 2553)

สถานที่ทำงานปัจจุบัน คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ชื่อ	ดร.เกษญา ผาทอง
ตำแหน่ง	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	ปี 2562 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) ปี 2556 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) ปี 2540 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)
ประวัติการทำงาน	ปี 2562 อาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย ปี 2563 – ปัจจุบัน อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย
ผลงานทางวิชาการ	1. เกษญา ผาทอง. (2561). บทบาทพระสงฆ์และข้อจำกัดทางการเมืองในสังคมไทย. <i>วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์</i> , 6(1), 393-403. (TCI 1) 2. เกษญา ผาทอง.(2561). แนวทางการสร้างกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยทางรัฐศาสตร์. <i>วารสารวิชาการและวิจัยทางสังคมศาสตร์</i> , 37(13), 17-30. (TCI 2) 3. เกษญา ผาทอง และธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์.(2561). พุทธศาสนากับการเมืองในสังคมไทย. <i>วารสารวิจัยองค์การปริทรรศน์</i> , 1(8), 195-207. (TCI 2) 4. เกษญา ผาทอง.(2561). บทวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง แนวโน้มบทบาทพระสงฆ์กับการเมืองไทยในสองทศวรรษหน้าสู่วิถีปฏิบัติในสังคมไทย. การประชุมการเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ครั้งที่ 3 วันที่ 11 – 12 มกราคม 2561.
ผลงานการวิจัย	1. Ketsada Phathong, Sanya Kenaphoom, Phra Palad Somchai Damnoen, and Phraradrattananongkorn. (2020). “The Water and Environmental Resource Management in the Suay River Basin Area by the Integration of Local Knowledge to Support Sustainable Agriculture in Nong Khai Province, Thailand”. <i>International Journal of Solid State Technology</i> , 63(2), 1909 – 1915. ISSN: 0038-111X (Scopus Q4) 2. Phraradrattananongkorn, Ketsada Phathong, Sanya Kenaphoom, and Sompong Kesanuch. (2020). The Movement Process of the Strategic Approaches for Developing the Ethical Behavior under Project of Observing Five Precepts Village in Buddhism, <i>International Journal of Innovation, Creativity and Change</i> , 12(11), 568-588. ISSN: 2201-1323 (Scopus Q2)

3. Ketsada Phathong, Sanya Kenaphoom, Phraradrattanarongkorn, Phrasriyanawong, Phrakrupariyuttisuwannawat, and Sanya Kenaphoom. (2020). Ethical Model about of Isan Local Wisdoms Cultural a Managing the Prevention and Solution of Drinking Alcohol among Youths' in Nong Khai Province, Thailand. *International Journal of Solid State Technology*, 63 (2s). ISSN: 0038-111X (Scopus Q4)

4. Phraradrattanarongkorn, Ketsada Phathong, and Sanya Kenaphoom. (2019). "The Strategy for Ethical Behavior Movement of Five Precepts Village's Project in Buddhism : A Case Study of Nongyangkham Village, Nong Khai Province, Thailand". *International Journal of Crime, Law and Social Issues*, 16(2), 105-1417. ISSN: 2351-0854 (Ingenta Connect)

5. ศรีเสด็จ กองแกน, เกษฎา ผาทอง, สัณญา เคนาภูมิ, เรียงดาว ทวะชาติ, ภูษี ปุณัณรัมย์, สมพงษ์ เกศานุช และ พระครูปริยัติ สุวรรณวัฒน์. (2562). การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อมพื้นที่ลุ่มน้ำสวยเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ จังหวัดหนองคาย. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*, 7(10), (TCI 1)

สถานที่ทำงานปัจจุบัน คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย