

ระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Leadership System by Senior Leader for Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) of the Faculty of Law, Thaksin University

ดุสิตา แก้วสมบุญ^{1*}
Dusida Kaewsomboon^{1*}

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการและกระบวนการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางการนำองค์กร วิธีการและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจทิศทางการนำองค์กร สร้างรูปแบบระบบการนำองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำระดับสูง 3 คน บุคลากร 44 คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างรูปแบบระบบการนำองค์กร พบว่า 1. วิธีการและกระบวนการนำองค์กร ใช้ปัจจัยนำเข้าภายนอกและภายใน ผ่านรูปแบบระบบการนำองค์กร 5 ขั้นตอน 1) ชี้นำและกำหนดทิศทาง โดยใช้ SWOT Analysis ผ่านประชาพิจารณ์และความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะฯ 2) ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดตัวชี้วัด มอบหมายผู้รับผิดชอบสู่ตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านข้อตกลงปฏิบัติงาน 3) ติดตามประเมินผลและบริหารจัดการ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด 4) ยกย่อง เชิดชูสร้างขวัญกำลังใจ 5) ปรับปรุงและสร้างควมยั่งยืน ตามวงจรคุณภาพ PDCA 2. วิธีการและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจทิศทางการนำองค์กร โดยทำแผนการสื่อสาร กำหนดประเด็นการสื่อสารสำคัญ เป้าหมาย รูปแบบที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ความถี่ให้เหมาะสมกับประเด็น กำหนดกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากร 2) ผู้เรียน 3) ลูกค้าในอนาคต รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่บุคลากรให้ความสำคัญ มี 5 รูปแบบ 1) สื่อสารจากบนลงล่าง 2) สื่อสารจากล่างขึ้นบน 3) สื่อสารในแนวราบ 4) สื่อสารข้ามสายงาน 5) สื่อสารที่เน้นด้านคุณภาพของข่าวสาร ผู้นำระดับสูงสามารถนำรูปแบบระบบการนำองค์กรนี้ไปใช้ตัดสินใจบริหารจัดการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและใช้วิธีการการสื่อสารดังกล่าวเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการนำองค์กรให้เกิดประสิทธิผลได้

คำสำคัญ: ระบบการนำองค์กร ผู้นำระดับสูง การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

Abstract

The purpose of this research is to analyze the technique and procedure of organizational leadership by senior leaders in order to determine the organizational leadership direction, method, and communicational process in order to establish the organizational leadership's understanding and perception. Purposive sampling of 3 senior leaders and 44 employees yielded the data. A semi-structured questionnaire and intake form were used as study tools. The data were analyzed by information analysis, a participatory workshop, and information synthesis to create an organizational leadership pattern, which indicated the following; 1. Organizational leadership methods and processes be use of both external and internal inputs. The 5-step organizational leadership system approach is utilized. 1) Leading and determining directions through public hearings and faculty committee approval using SWOT Analysis. 2) Applying theory into practice. by

¹ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา 90000

¹ Faculty of Law, Thaksin University, Songkhla, 90000

*Corresponding author: e-mail: kdusida@tsu.ac.th

Received: June 01, 2022, Accepted: September 21, 2022, Published: May 1, 2023



creating an annual action plan and establishing indicators Through operational agreements, assign accountable people to individual indicators. 3) Monitor, evaluate, and manage within the timeframe specified. 4) Praise, laud, and encourage morale 5) Improve and create a sustainable future The PDCA quality cycle is utilized. 2. Methods and communication methods for creating awareness and understanding of organizational leadership's direction. by developing a communication strategy Determine critical communication concerns, goals, and forms that are appropriate for the target group. frequency to suit the issue. Identify 3 target groups of people: 1) Personnel 2) Learners 3) the future Clients. Personnel pay attention to 5 types of communication within the organization: 1) Top-down communication 2) Bottom-up communication 3) Horizontal communication 4) Cross-functional communication 5) Quality-oriented communication. This organizational leadership system model can be used by senior leaders to make management decisions, lead organizations to excellence, and use such communication strategies to create understanding and awareness of the path of effective organizational leadership.

Keywords: organizational leadership system, senior leader, Management for Performance Excellence

บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงได้นำเอาเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้และยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันการศึกษาหนึ่งที่ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 เป็นต้นมา และในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยทักษิณได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ในการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน คณะนิติศาสตร์ ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยทักษิณ ภายใต้การนำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรในแบบเดิมเพื่อนำองค์กรไปสู่การปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ด้วยการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) และได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยในปีการศึกษา 2560 ได้มีการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศแทนระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ CUPT QA ที่มีความซับซ้อนและเป็นอุปสรรคในการพัฒนา ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการนำเกณฑ์ EdPEX เข้ามาประยุกต์ใช้งานเพื่อให้เกิดการบูรณาการการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ภายนอก ภายใต้บทบาทที่ต่างกัน และการลดภาระที่เกิดจากการทำงานซ้ำซ้อน วิธีการและรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการดำเนินการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรไว้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรเห็นโอกาสที่จะปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญ เช่น หลักสูตร ผลิตภัณฑ์ และบริการ โดยวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวและใส่ใจในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่ ความเป็นเลิศตามแนวทางแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จะต้องประกอบด้วยเกณฑ์การดำเนินงานในหมวดต่าง ๆ ที่มีการเชื่อมโยงกัน โดยหมวดแรกของเกณฑ์ จะกล่าวถึงบทบาทที่สำคัญ นั่นคือ การนำองค์กร (Leadership) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตที่ชัดเจน เพราะสาเหตุนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความ

สนใจในการที่จะศึกษาวิธีการ กระบวนการ นำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางการนำขององค์กร และศึกษาวิธีการ กระบวนการ การใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทิศทางการนำองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรจะต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงเพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลและการวิจัย พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับระบบการนำองค์กร อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและการนำองค์กร (เปรมวดี, 2555) ในการนำองค์กรมีการกำหนดทิศทางการทำงานไว้ชัดเจนตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงานต่าง ๆ ให้เกิดความคล่องตัว มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ไว้ชัดเจน ผู้บริหารบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และกำหนดภาระงานให้แก่แต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการบริหารเป็นระบบ มีขั้นตอน และมีการทำงานร่วมกันภายใต้กฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ชลธิชา และคณะ, 2554) อีกทั้งรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้อาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุม การปรึกษาหารือ เป็นต้น (กะรัต, 2556) นอกจากนี้ ยังพบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรมีทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างมากที่สุด และช่องทางการสื่อสารภายในเป็นการสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อร่วมงาน การจัดประชุม หนังสือเวียน บอร์ดข่าวสาร e-mail วารสาร intranet e-mail ส่วนตัว และ facebook (จันทิรา, 2556)

ดังนั้น ในฐานะผู้วิจัยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา จึงเห็นควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาวิธีการ และกระบวนการนำองค์กร รวมทั้งสร้างรูปแบบและพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางการนำองค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้ผู้นำระดับสูงสามารถนำระบบการนำองค์กรมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการ กระบวนการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางการนำองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
2. เพื่อศึกษาวิธีการ กระบวนการใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทิศทางการนำองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. เพื่อสร้างรูปแบบ (Model) และพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ระเบียบวิธีวิจัย

ซึ่งในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ตามเกณฑ์ EdPEx จะมีระดับการประเมินการดำเนินงาน เป็นระดับคำถามพื้นฐาน และระดับคำถามโดยรวม เพื่อให้ครอบคลุมกับขอบเขตของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัย แบบการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการวิจัยครั้งนี้จะมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปและใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการจัดประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิธีการ กระบวนการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง กระบวนการใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทางการนำองค์กร และสร้างรูปแบบและพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากรคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ทั้งวิทยาเขตสงขลาและวิทยาเขตพัทลุง และกลุ่มตัวอย่างจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการจัดประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในกลุ่มนี้จะเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ จำนวน 3 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนางาน และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิต

ส่วนที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ที่ให้ข้อมูลในการเก็บแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ใช้การคำนวณตามสูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) กำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ได้ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาอย่างน้อย จำนวน 44 คน คือ บุคลากรคณะนิติศาสตร์ จำนวน 44 คน (ยกเว้นคณบดี) ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 29 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการ รายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้กับบุคลากรคณะนิติศาสตร์ จำนวน 44 คน มีลักษณะคำถามที่เป็นปลายปิดและปลายเปิด ความเที่ยงตรงของเครื่องมือและโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC มีค่าความเชื่อมั่น 0.80 และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ จำนวน 3 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนางาน และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิต เป็นการรวบรวมและประมวลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

3. แบบบันทึกข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ จำนวน 3 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนางาน และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิต เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำเสนอรูปแบบ วิธีการ ระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ นำเสนอปัญหา และรูปแบบเพื่อสร้างรูปแบบ (Model) และพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการได้มีการใช้รูปแบบการจดบันทึกข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้ทำการบันทึกเทปด้วย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ และค่านิยม) วิธีการสื่อสาร และผลการดำเนินการขององค์กร และวิธีการกำหนดความต้องการและความคาดหวังขององค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ รวมทั้งแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมเชิงปฏิบัติการ รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ศึกษาวิจัย โดยการใช้แบบสอบถาม จำนวน 44 ชุด เก็บข้อมูลจากบุคลากรคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ จากบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 29 ชุด และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 15 ชุด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีความเหมาะสมกับการใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ จำนวน 3 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนางาน และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิต

3. แบบบันทึกข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ศึกษาวิจัยได้เชิญผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ จำนวน 3 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนางาน และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิต ในการประชุมเชิงปฏิบัติการได้มีการใช้รูปแบบการจดบันทึกข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้ทำการบันทึกเทป เพื่อเข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำเสนอรูปแบบ วิธีการ ระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ นำเสนอปัญหา และรูปแบบเพื่อสร้างรูปแบบ และพัฒนาระบบการนำ

องค์กรของผู้นำระดับสูงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และหลังจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว จึงได้ทำการถอดความจากการจดบันทึกข้อมูลและได้ทำการถอดเทปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาครั้งนี้ ด้วยวิธีการดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรคณะนิติศาสตร์ นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์นี้จะเป็นการวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวอย่างเช่น เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย และแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นแบบปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์แบบ Content analysis เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

2. ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูง นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา นำมาเรียบเรียงบรรยาย และสรุปผล โดยเขียนเชิงพรรณนา

3. แบบบันทึกข้อมูลข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การนำเสนอรูปแบบ วิธีการ ระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ นำเสนอปัญหาและรูปแบบเพื่อสร้างรูปแบบ (Model) และพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูง จากการจดบันทึกและการบันทึกเทป ก่อนการที่จะนำผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ได้มาใช้ในการเขียนวิเคราะห์พรรณนาและสรุปผล สังเคราะห์รูปแบบออกมาเป็น Infographic การสังเคราะห์รูปแบบ ออกมาเป็น Infographic สังเคราะห์โดยผู้วิจัย จากกลุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูงที่ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน และสรุป Purpose model ที่ได้จากการ Confirm model เรื่องราวที่เกี่ยวกับการยืนยัน การพิจารณา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความยากง่าย ความคุ้มค่า ความครอบคลุมของรูปแบบ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มประชากร 44 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 เป็นเพศชาย 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 มีอายุ 31-40 ปี 26 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท 31 คน คิดเป็นร้อยละ 70.45 โดยมีอายุงานต่ำกว่า 11 ปี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 เป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัย 24 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 และดำรงตำแหน่งอาจารย์ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45

เมื่อศึกษาวิธีการและกระบวนการนำองค์กรในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูง พบว่าการกำหนดทิศทางการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับสูง อันได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานิสิตจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยได้ใช้ปัจจัยนำเข้าทั้งภายนอกและภายในที่สำคัญในการกำหนด (ร่าง) วิสัยทัศน์มาประกอบการวิเคราะห์ตามบริบทของคณะเพื่อประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบถึงลำดับการแข่งขันและเข้าใจถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบัน จากนั้นมีการนำผลการวิเคราะห์มารับฟังความคิดเห็นจากประชาคม และปรับปรุง (ร่าง) วิสัยทัศน์ แล้วจึงเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวมากำหนดประเด็นความท้าทาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีพร้อมกำหนดตัวชี้วัดสำคัญตามที่คณะได้รับรองไว้กับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผู้นำระดับสูงจะมีการสื่อสารและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติตามลำดับขั้นโครงสร้างการบริหารผ่านแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบสู่ตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และปรับปรุงผลการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA

สำหรับกระบวนการจัดเก็บและการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงพอในการนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศขององค์กร จะมีการจัดเก็บข้อมูลทั้งรายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี พร้อมทั้งมอบหมายให้บุคลากรสายสนับสนุนทำหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำคัญนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ต้องมีการจัดทำแผนการสื่อสาร กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร ประเด็นการสื่อสาร เป้าหมายที่จะทำการสื่อสาร ความถี่ในการสื่อสารให้มีความชัดเจน พร้อมกำหนดรูปแบบในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสาร และมีการกระจายลงสู่การปฏิบัติ โดยการมอบหมายผู้รับผิดชอบผู้ตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีการกำกับควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดให้มีการรายงานข้อมูลรายสัปดาห์ รายเดือน นอกจากนี้ในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน จะมีการนำข้อมูลรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ในส่วนของการกำหนดค่านิยมหลัก เป็นการนำค่านิยมหลักที่มหาวิทยาลัยทักษิณกำหนดไว้มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบในการผลักดันให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องผ่านการถ่ายทอดสื่อสารความหมายและความสำคัญของค่านิยมหลัก กำหนดวิธีการนำค่านิยมหลักมาขยายผลผ่านการประชุมบุคลากร และถ่ายทอดค่านิยมหลักไปยังนิสิตและลูกค้ายกลุ่มอื่นผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ เช่น งานปฐมนิเทศนิสิตใหม่ งานปัจฉิมนิเทศ อีกทั้งมีการเผยแพร่ค่านิยมหลักผ่านทางระบบสารสนเทศของคณะ (Website, Facebook, Line และ Twitter) เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลในด้านบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้สามารถผลักดันคณะไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เมื่อศึกษาวิธีการและกระบวนการใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทิศทางการนำองค์กรในส่วนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีวิธีการและกระบวนการใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทิศทางการนำองค์กร คือ มีการจัดทำแผนการสื่อสารที่ชัดเจน กำหนดประเด็นการสื่อสารที่สำคัญ เป้าหมายที่จะทำการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ความถี่ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับประเด็นการสื่อสาร กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการสื่อสาร คือ 1) การสื่อสารกับบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งรูปแบบทางเดียวสองทาง หรือ 360 องศา เช่น การประชุมบุคลากรประจำเดือนเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการประชุมบุคลากรประจำปีเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของคณะนิติศาสตร์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของคณะนิติศาสตร์และมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้ง และนำความคิดเห็นดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย อันจะส่งผลให้เกิดความผูกพันและมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน และนอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังได้มีการสื่อสารกับบุคลากรผ่านระบบ E-document และ Line Application อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่านการประชุมระดับย่อย เช่น การประชุมบุคลากรสายวิชาการ การประชุมคณะกรรมการประจำหลักสูตร การประชุมบุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงการสื่อสารโดยตรงอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้สามารถรับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการแจ้งและแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคณะ 2) การสื่อสารกับนิสิต ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจกับนิสิตทั้งช่องทางที่เป็นทางการ เช่น เว็บไซต์ของคณะนิติศาสตร์ เพจทางการบน Facebook ประกาศผ่านบอร์ดคณะ โครงการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ เป็นต้น และช่องทางไม่เป็นทางการ ได้แก่ Line Application อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นต้น และ 3) การสื่อสารกับลูกค้าในอนาคต ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจผ่านช่องทางหรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เพจข่าว Law Tsu โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตร สื่อสังคม

ออนไลน์ เอกสารอย่างเป็นทางการไปยังหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้คณะนิติศาสตร์จะมีวิธีการประเมินความรับรู้และเข้าใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนการสื่อสารโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งกำหนดเป้าหมายเป็นจำนวนร้อยละ 90 ของบุคลากร โดยดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรจะมีความรับรู้และเข้าใจที่ถูกต้องและเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแผนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสื่อสารในประเด็นที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตบัณฑิต ทนวิสัย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างผู้นำสูงสุดไปสู่บุคลากร ผู้เรียน และลูกค้าในอนาคต

ในส่วนกลุ่มตัวอย่างบุคลากรคณะนิติศาสตร์ จำนวน 44 คน พบว่า บุคลากรคณะนิติศาสตร์มีการรับรู้และใช้ประโยชน์ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของผู้บริหารและบุคลากรผ่านทางสื่อต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมา คือ มีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการขอความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ ลำดับสามเป็นการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับประกาศ/กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ข้อตกลง/กติกา รวมทั้งวิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัฒนธรรมองค์กร/นโยบายของคณะและนอกจากนั้นยังมีการใช้ประโยชน์ของช่องทางการสื่อสารผ่านสายตรงผู้บริหาร ข้าราชการ/กิจกรรมทั่วไปของหน่วยงาน สิทธิประโยชน์/สวัสดิการของบุคลากร และผลงานและความภาคภูมิใจของบุคลากรเป็นข้อที่มีการรับรู้และใช้ประโยชน์ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรต่ำสุด

โดยรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้มาจากความคิดเห็นของบุคลากรคณะนิติศาสตร์ มากที่สุด คือ

1) ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง จากรูปแบบการสื่อสารนี้จะทำให้บุคลากรคณะนิติศาสตร์ได้รับทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ (การประกาศนโยบาย คำสั่งแต่งตั้ง สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ) ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับจากผู้นำระดับสูงทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ผู้นำระดับสูงจะเป็นฝ่ายแจ้งให้บุคลากรคณะนิติศาสตร์ เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในหน่วยงาน การปรับแผนการทำงาน

2) ทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน รูปแบบการสื่อสารนี้เป็นการที่ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ หรือกิจกรรมที่จะช่วยในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานมีการปรึกษาร่วมกันในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเมื่อบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการทำงาน บุคลากรสามารถร้องขอหรือขอรับความเป็นธรรมจากผู้นำระดับสูงได้

3) ทิศทางการสื่อสารในแนวราบ จากรูปแบบการสื่อสารในแนวราบนี้ จะทำให้เห็นได้ว่าหน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ หน่วยงานเปิดรับความคิดเห็น หรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่จากบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ และหน่วยงานมีการสื่อสารที่ดีช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสานกันได้อย่างดี

4) ทิศทางการสื่อสารข้ามสายงาน จากรูปแบบการสื่อสารนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะมีการประชุมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันและสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ เนื้อหาและคำสั่งที่บุคลากรได้รับจากผู้นำระดับสูงมีความชัดเจนเพียงพอในการนำไปปฏิบัติงานได้ทุกครั้ง และบุคลากรได้ใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่องค์กรได้จัดหาไว้ให้ได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น E-document Line และ Facebook

5) ทิศทางการสื่อสารที่เน้นด้านคุณภาพของข่าวสาร จะเห็นได้ว่าคณะได้สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรได้เข้าใจอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และนำไปปฏิบัติได้ บ่อยครั้งที่บุคลากรได้รับข่าวสารเดียวกัน แต่มีเนื้อหาแตกต่างกัน แต่ผ่านมาคนละช่องทาง ทำให้เนื้อหาที่สื่อออกมาไม่เหมือนกันหรือไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจในข่าวสารนั้น ๆ โดยข่าวสารที่บุคลากรได้รับทราบนั้นจะต้องเป็นข่าวสารที่ทันสมัยอยู่เสมอ

จากการศึกษาสร้างรูปแบบและพัฒนาระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) ที่มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการรวบรวมและประมวลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้นำระดับสูงของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ มีการนำองค์กรผ่านรูปแบบ (Model) และระบบ (System) การนำองค์กร (ภาพที่ 1) ดังนี้

1. การชี้แนะและการกำหนดทิศทางการนำองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร โดยผู้นำระดับสูงดำเนินการชี้แนะและกำหนดทิศทางการนำองค์กร ผ่านการที่คณะกรรมการกร่างวิสัยทัศน์และทบทวนแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะนิติศาสตร์ที่ตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการประจำคณะ มาประกอบการวิเคราะห์ตามบริบทของคณะเพื่อประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และนำผลการวิเคราะห์และประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงความคิดเห็นจากประชาคม เมื่อมีการปรับปรุงหลังจากที่ได้รับฟังความคิดเห็นของประชาคมแล้ว จึงเสนอร่างวิสัยทัศน์ดังกล่าวต่อคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้นำระดับสูงจึงได้นำวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะ พ.ศ. 2561-2564 พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญตามที่คณะนิติศาสตร์ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานไว้กับมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีพร้อมตัวชี้วัด และนำองค์กรโดยผ่านระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KPIs เป็นรายเดือน ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อดำเนินการประเมินและวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขและปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป 2) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ตัววัดที่สำคัญ และผลการดำเนินงานตามที่คาดหวัง ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานไปยังคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์ ตามรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน พร้อมทั้งนำเสนอแนะจากคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์มาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป 3) การสื่อสารไปยังบุคลากร นิสิต ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนเป้าหมาย โดยที่ผู้นำระดับสูงได้มีการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรตามลำดับชั้นโครงสร้างการบริหารผ่านแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบสู่ตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ โดยใช้วิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 4) การดำเนินการด้านการจัดสรรทรัพยากร ทั้งทางด้านการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีอย่างเพียงพอในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการประจำปี คณะได้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละระบบงานจัดทำแผนเสนอต่อคณะผู้บริหารและคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์พิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่งก่อนเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

2. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีและตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมอบหมายผู้รับผิดชอบผ่านตัวชี้วัดรายบุคคล (OKRs) โดยผู้นำระดับสูงได้จัดทำข้อตกลงก่อนปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับและติดตามการดำเนินงานของคณะ เมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยแล้ว และมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบผ่านตัวชี้วัดรายบุคคล (OKRs) ผู้นำระดับสูงจะมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่ประชุมบุคลากรประจำปี ที่ประชุมบุคลากรประจำเดือน ที่ประชุมผู้บริหาร ทั้งนี้จะมีคนบัตักำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุมผู้บริหาร เดือนละ 1 ครั้ง โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบมีหน้าที่จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุก 3,6,9,10,11 และ 12 เดือน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะ การวัดผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบนั้น คณบดีได้มอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรพัฒนารูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบ Real Time โดยกำหนดให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (e-sar) และ google suite เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้สามารถเข้าถึงและทราบผลการดำเนินงานได้อย่างทันทั่วถึง พร้อมทั้งให้ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ รายงานผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมและปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะผ่านระบบนี้ทุกครั้ง 2) การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และสนับสนุนผลการดำเนินงาน ผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้ที่ดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องให้คำปรึกษาช่วยเหลือ สนับสนุนและปรับปรุงผ่านกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงาน และ 3) การสื่อสาร สร้างการรับรู้ เมื่อแผนปฏิบัติงานประจำปีได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้นำระดับสูงจะมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่ประชุมบุคลากรประจำปี ที่ประชุมบุคลากรประจำเดือน และที่ประชุมผู้บริหาร โดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามรายไตรมาส พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคผ่านที่ประชุมผู้บริหาร และรายงานไปยังที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะทราบทุกรายไตรมาส เพื่อประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

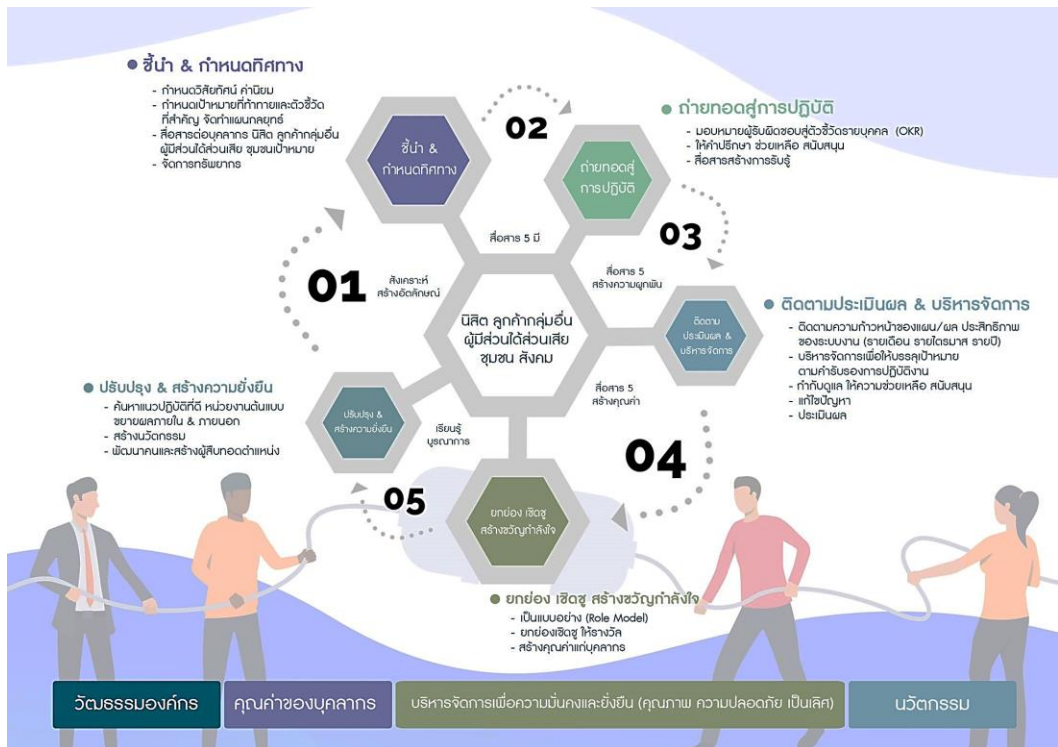
3. การติดตาม ประเมินผล และบริหารจัดการ โดยผู้นำระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย 1) การติดตามความก้าวหน้าแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะนิติศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2) มีการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี พิจารณางานถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์และบริบทของคณะ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปัจจุบันกับผลสัมฤทธิ์ก่อนหน้านี้ 3 ปีย้อนหลัง มาพิจารณาในการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการ และ 3) การกำกับดูแล ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ปัญหา และประเมินผลการดำเนินงาน มอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบดำเนินการกำกับและติดตาม พร้อมนำมาพูดคุยและหารือร่วมกันผ่านที่ประชุมผู้บริหาร เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แผนปฏิบัติการ และนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

4. การยกย่อง เชิดชู และสร้างขวัญกำลังใจ โดยที่ผู้นำระดับสูงจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 1) การสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร โดยบุคลากรทุกคนจะได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัดและความสนใจของตนเอง อันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอย่างหลากหลาย อีกทั้งยังส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร พัฒนางาน และพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน และ 2) การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ จากการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง จะกระทำทุก 1 ปี โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) ตามรอบการประเมินเพื่อพิจารณาเงินเพิ่มให้สอดคล้องกับตามปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคลากรในรอบการประเมินนั้น ๆ

5. ปรับปรุง และสร้างความยั่งยืน เป็นหน้าที่หลักของผู้นำระดับสูงในการที่จะปรับปรุง และพัฒนาแก้ไข เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีหน่วยงานต้นแบบ และขยายผลไปยังหน่วยงานภายนอก

2) มีการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดให้เป็น KPI สำหรับข้อตกลงก่อนปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบของงานเชิงพัฒนา รองคณบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร และงานประกันคุณภาพเป็นผู้นำกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 3) พัฒนาคณะและผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานอันจะทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่คณะกำหนดไว้ 4) สร้างคุณค่าแก่บุคลากร ผู้นำระดับสูงได้มีกลไกการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ โดยการจัดการกลยุทธ์ด้านการบริหารค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับจากการปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กรเป็นกลยุทธ์จึง

ดังนั้น รูปแบบและระบบการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วย การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและการบริหารจัดการ การยกย่อง เชิดชู สร้างขวัญกำลังใจ และการปรับปรุง สร้างความยั่งยืน จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้แก่องค์กร อีกทั้งยังทำให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะนำเอากระบวนการ (Organization Process Innovation) ใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลดี เพิ่มขีดความสามารถทางการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังภาพรูปแบบ (Model) และระบบ (System) การนำองค์กรของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ



ภาพที่ 1 รูปแบบ (Model) และระบบ (System) การนำองค์กรของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

สรุปผลการวิจัย

การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วย การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและการบริหารจัดการ การยกย่อง เชิดชู สร้างขวัญกำลังใจ และการปรับปรุง สร้างความยั่งยืน จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร อีกทั้งยังทำให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะนำเอากระบวนการ (Organization Process Innovation) ใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลดี เพิ่มขีดความสามารถทางการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสำคัญ

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรคณะนิติศาสตร์ ที่พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 31-40 ปี จะมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท โดยมีอายุงานเฉลี่ยต่ำกว่า 11 ปี มีตำแหน่งงานเป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัยและดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ เมื่อศึกษาจากผลการศึกษาของ เปรมวดี (2555) ทำให้เห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปไม่มีความสัมพันธ์กับระบบการนำองค์กร เพราะพบว่า อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ทำปัจจุบันของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับระบบการนำองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาวิธีการ กระบวนการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) นั้น พบว่า กระบวนการนำองค์กรทั้งหมดของคณะนิติศาสตร์มาจากการกำหนดทิศทางองค์กรของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก มากำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผ่าน

คณะกรรมการกร่างวิสัยทัศน์และทบทวนแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะนิติศาสตร์ที่ตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการประจำคณะ และนำมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและจัดลำดับ มีการนำผลการวิเคราะห์มาปรับความคิดเห็นจากประชาคม และปรับปรุง (ร่าง) วิสัยทัศน์ เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ นำวิสัยทัศน์ดังกล่าวมากำหนดประเด็นความท้าทาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีพร้อมกำหนดตัวชี้วัดสำคัญตามที่คณะได้รับรองไว้กับมหาวิทยาลัย ผู้นำระดับสูงจะมีการสื่อสารและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติตามลำดับชั้นโครงสร้างการบริหารผ่านแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบสู่ตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านข้อตกลงร่วมก่อนการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ พร้อมทั้ง มีการกำกับควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดให้มีการรายงานข้อมูลรายสัปดาห์ รายเดือน รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน จะมีการนำข้อมูลรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ แนวทาง วิธีการดำเนินการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการดำเนินงานที่มีผลการประเมินไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และปรับปรุงผลการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งผลจากการศึกษาของชลธิชา และคณะ (2554) มีรูปแบบวิธีการศึกษา กระบวนการนำองค์กรที่ไม่แตกต่างกันและผลที่เกิดขึ้นมีความคล้ายคลึงกัน จากการศึกษาคุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ที่ให้ความสำคัญกับการนำองค์กรเป็นลำดับต้น ๆ เพราะผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางในการทำงานเพื่อเป็นหลักที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และนโยบายในการบริหารงาน โดยมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเสนอให้คณะกรรมการประจำวิทยาเขตเห็นชอบ มีการแปลงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 10 ไปเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทุกประเด็น แม้ว่าการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีการศึกษายังไม่มีการติดตามผล หรือการดำเนินงานยังมีบางโครงการที่มีผลการประเมินยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่จากรูปแบบกระบวนการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง มีการพัฒนาโครงสร้างระบบงานต่าง ๆ มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ไว้ชัดเจน และกำหนดภาระงานให้แก่แต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการบริหารเป็นระบบ มีขั้นตอน และมีการทำงานร่วมกันภายใต้กฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด และในส่วนของกำหนดค่านิยมหลัก มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบในการผลักดันให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจและปฏิบัติตาม ผ่านการถ่ายทอดสื่อสารความหมาย และความสำคัญของค่านิยมหลัก กำหนดวิธีการนำค่านิยมหลักมาขยายผลผ่านการประชุมบุคลากร และถ่ายทอดค่านิยมหลักไปยังนิสิตและลูกค้าย่อยอื่นผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ อีกทั้งมีการเผยแพร่ค่านิยมหลักผ่านทางระบบสารสนเทศของคณะ (Website, Facebook, Line และ Twitter) เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลในด้านบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้สามารถผลักดันคณะไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับ มารวย (2563) ที่ศึกษาเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง พบว่า ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารให้องค์กรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการด้วยตนเองก่อนที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร

จากการศึกษาวิธีการ กระบวนการใช้ช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจ ทิศทางการนำองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (EdPEX) นั้น พบว่า ผู้นำระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กร มีการจัดทำแผนการสื่อสารที่ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการสื่อสาร คือ 1) บุคลากร มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุมบุคลากรประจำเดือนเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการประชุมบุคลากรประจำปีเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของคณะนิติศาสตร์ และไม่เป็นทางการ เช่น ผ่านระบบ E-document และ Line Application อย่างสม่ำเสมอ 2) ผู้เรียน ผ่านช่องทางที่เป็นทางการ เช่น เว็บไซต์ของคณะนิติศาสตร์ เพจทางการบน Facebook ประกาศผ่านบอร์ดคณะ และ 3) ลูกค้าย่อยในอนาคต มีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจผ่านช่องทางหรือ

กิจกรรมต่าง ๆ เช่น เพจข่าว Law Tsu โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตร สื่อสังคมออนไลน์ เอกสารอย่างเป็นทางการไปยังหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นต้น ในส่วนของบุคลากรคณะนิติศาสตร์ มีการรับรู้และใช้ประโยชน์ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของผู้บริหารและบุคลากรผ่านทางสื่อต่าง ๆ การขอความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับประกาศ/กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ข้อตกลง/กติกา รวมทั้งวิจัยทัศน์/พันธกิจ/วัฒนธรรมองค์กร/นโยบายของคณะ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดาและสุรมงคล (2561) ที่พบว่า การสื่อสารในสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปในรูปแบบเดียวกันคือ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่กลุ่มเป้าหมายสามารถหาข้อมูลและติดต่องานได้สะดวกยิ่งขึ้นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line Facebook Twitter และเว็บบอร์ด เป็นต้น โดยทั้งนี้คณะนิติศาสตร์ มีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่นิยมใช้มากที่สุด คือ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง ให้บุคลากรคณะนิติศาสตร์ได้รับทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ (การประกาศนโยบาย คำสั่งแต่งตั้ง สวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการที่ผู้นาระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ หรือกิจกรรมที่จะช่วยในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานมีการปรึกษาร่วมกันในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเมื่อบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการทำงาน บุคลากรสามารถร้องขอหรือขอรับความเป็นธรรมจากผู้นาระดับสูงได้ จากการศึกษารูปแบบวิธีการสื่อสารมีความเหมือนกัน และไม่แตกต่างกัน ตรงที่รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กระรัต (2556) ที่พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน และผลการศึกษานี้ตรงกับ จันทิรา (2556) ที่พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของโรงพยาบาลนนทเวช มีทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างมากที่สุด โดยผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับ พนิดาและสุรมงคล (2561) ที่ศึกษาในรูปแบบวิธีการสื่อสารบุคลากรภายในองค์กรของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ที่พบว่า รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน บุคลากรมีการใช้งานในระดับมาก เพราะการสื่อสารแบบบนลงล่างเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแจ้งข้อมูลหรือนโยบายที่สำคัญในการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บุคลากรรับทราบ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและตรงตามวัตถุประสงค์ และรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บังคับบัญชา สามารถตรวจสอบงานที่เป็นผลย้อนกลับ (Feedback) และเมื่อพบปัญหา ผู้ปฏิบัติงานสามารถรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้ทันที

จากรูปแบบ (Model) ระบบการนำองค์กรของผู้นาระดับสูง ผู้นาระดับสูงมีการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอากระบวนการใหม่ ๆ นำไปปรับใช้ในองค์กร ตลอดจนผลซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลดี เพิ่มขีดความสามารถทางการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทั้งนี้มีการประเมินผลย้อนกลับ เพื่อนำกระบวนการที่ได้นำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานในการขับเคลื่อนองค์กร โดยในส่วนที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเมื่อเทียบกับเกณฑ์แล้วนั้น คือ การปรับปรุงกระบวนการ การสร้างความยั่งยืนของระบบการนำองค์กรของผู้นาระดับสูง ในส่วนที่ต้องเพิ่มเติม คือ การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี หน่วยงานที่เป็นต้นแบบ ได้แก่ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ควรสร้างนวัตกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนการนำองค์กร ตลอดจนการสร้างระบบการพัฒนาคนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารองค์กรร่วมด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษารูปแบบ (Model) ระบบการนำองค์กร โดยหน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้องค์กรเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นใช้ในการศึกษารูปแบบ หรือปัญหา จุดด้อยของรูปแบบระบบการนำองค์กรของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นกรณีศึกษาจากการทดลองใช้ระบบการนำองค์กร ในการพัฒนารูปแบบระบบการนำองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรประเภทอื่น ๆ ตามสภาพความเหมาะสมขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยอื่น ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นต่อไป

2. ควรมีการนำรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีการส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ ในด้านต่าง ๆ อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิจัยนี้สามารถดำเนินการได้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ มาจากการได้รับสนับสนุนทุนวิจัยจากคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องทุกคนที่สนับสนุนให้ทำงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะศาสตราจารย์ ดร.กรกฎ ทองชะโชค คณบดีคณะนิติศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษฎา อภินวาวรรกุล รองคณบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร คณะนิติศาสตร์ ที่กรุณาให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และทั้งนี้ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถาวร จันทโชติ นายทรงธรรม ชีระกุล และนางโสภิน วัฒนเมธาวี ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการประจำคณะนิติศาสตร์ทุกคน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาเครื่องมือวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กะรัต เทพศิริ. 2556. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ. รายงานผลการวิจัย. มหาวิทยาลัยแม่โจ้. เชียงใหม่. 71 หน้า.
- จันทรา มังกรศักดิ์สิทธิ์. 2556. ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนนทเวช. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร. 85 หน้า.
- ชลธิชา จิรภักคพงศ์ พระเมธีธรรมาสังการ และพูนทรัพย์ เกตุวีระพงศ์. 2554. คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. รายงานผลการวิจัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. แพร่. 104 หน้า.
- เปรมวดี เอี่ยมบุญทริก. 2555. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ใน กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. 175 หน้า.
- พินดา เกรียงทวีทรัพย์ และสุรมงคล นิมจิตต์. 2561. รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปกร ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 11(3): 374-3394.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พุทธศักราช 2551. 31 มกราคม 2551. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 125, ตอนที่ 28 ก. 48-52.
- มารวย ส่งทานินทร์. 2563. การนำองค์กร (Leadership from Role Models). [Online]. Available: <https://www.gotoknow.org/posts/677596>. (สืบค้นเมื่อ กรกฎาคม 2565).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร. 125 หน้า.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement. 30(3): 607-610.