

โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหาร สถาบันการศึกษาในประเทศไทย

Model of Causal Factors on the Success of Educational Institution Management in Thailand

¹อุษา เทวรัตติกาล (Uhsa Tevarattikal)

²พอดิ สุขพันธ์ (Pordee Sukpun)

³บัณฑิต พังนรินทร์ (Bundit Pungnirund)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (Suan Sunandha Rajabhat University)

Email: uhsateva@gmail.com

Received July 20, 2021; **Revised** August 18, 2021; **Accepted** November 15, 2021

Abstract

The objectives of this research were to study the model of causal factors on the success of educational institution management in Thailand. This research employed a mixed method. The population, namely the sample for the quantitative research component, consisted of 405 educational institution executives. For qualitative research, in-depth interviews were conducted with 9 key informants and data was analyzed by content analysis. The research findings showed that the model of Causal Factors on the Success of Educational Institution Management in Thailand. in each element are as follows: 1) Leadership (LDS) with a normalized element weight between 0.86–0.89; 2) Strategic Management (STM) has normalized component weights between 0.89–0.94; 3) Organizational Culture (ORC) has normalized component weights between 0.94–0.96; 4) Organizational Engagement (EEM) has adjusted component weights. The standard was 0.89–0.91; 5) Performance Motivation (MTT) was found to have a normalized component weight of 0.92–0.94; and 6) Performance Achievement (PFS) was found that the standard adjusted component weight was 0.83–0.88. The model was in good consistency with the empirical data. The values consisted of 1) CMIN/df. = 1.669, 2) Comparative Fit Index: CFI = 0.986, 3) Goodness of Fit Index: GFI = 0.935, 4) Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI = 0.927, 5) Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA= 0.039, 6) Norm fit index: NFI= 0.973, 7) Incremental fit index: IFI = 0.988, and 8) Root Mean Square Residual: RMR = 0.026.

Keywords: Causal Model; Administrative Success; Educational Institution in Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 405 ตัวอย่าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำนวน 9 ท่าน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ พบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ในแต่ละองค์ประกอบ มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ (LDS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน ระหว่าง 0.86–0.89 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน ระหว่าง 0.89–0.94 3) วัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน ระหว่าง 0.94–0.96 4) ความผูกพันต่อองค์กร (EEM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.89–0.91 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.92–0.94 6) ความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.83–0.88 โดยโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าประกอบด้วย 1) $CMIN/df. = 1.669$ 2) Comparative Fit Index: $CFI = 0.986$ 3) Goodness of Fit Index: $GFI = 0.935$ 4) Adjusted Goodness of Fit Index: $AGFI = 0.927$ 5) Root Mean Square Error of Approximation: $RMSEA = 0.039$ 6) Norm fit index: $NFI = 0.9737$ Incremental fit index: $IFI = 0.988$ และ 8) Root Mean Square Residual: $RMR = 0.026$

คำสำคัญ: โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุ; ความสำเร็จของการบริหาร; สถาบันการศึกษาในประเทศไทย

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนจากแนวทาง ในการสร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการคงอยู่ในสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูงมาก สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) มีกรอบยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดในทุกด้าน รวมทั้งจากกระบวนทัศน์ “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว ด้วยการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกันจากการศึกษาที่มีคุณภาพ (Office National Education Board, 2020) แนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาสถาบันการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาสังคมไปสู่ฐานความรู้ ทำให้ทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน สามารถประกอบอาชีพรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและมีจุดรวมคล้ายคลึงกันคือ การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกภายนอก (Office National Education Board, 2021)

สำหรับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้ทำการศึกษาวเคราะห์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล ซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรมและ

ความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้น (Sritragarn, Boonpoo & Buasiri, 2017) ที่นำไปสู่การปฏิรูปทางการศึกษา เช่น การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิต คัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์เพื่อให้มีคุณภาพตรงกับทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระยะ 5 ปี ด้านการศึกษา ดังต่อไปนี้ 1) ให้มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียมและทั่วถึง 2) การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ และ 3) การพัฒนาผลิต ภาพแรงงาน เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนากำลังคนและแรงงาน ซึ่งแนวคิดการจัดการศึกษา โดยยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) การจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education Council Secretariat, Ministry of Education, 2016)

จากที่กล่าวมาแล้วถึงความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเรื่อง “โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย” ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมภายในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา เพื่อไปใช้ในการกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่ได้การจัดการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพระดับความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย

ขอบเขตด้านเนื้อหา มี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การมุ่งผลงาน แบบทีมงาน ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว 4) ด้านความผูกพันต่อองค์กร 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 6) ด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 2,358 โรงเรียน สำหรับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน (27*15) สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกคือผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำนวน 9 ท่าน

ขอบเขตระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2564 โดยมีระยะเวลาดำเนินการวิจัย 12 เดือน

ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยนำมาสรุปโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา เพราะเป็นผู้สร้างอิทธิพลต่อบุคลากร ให้มีการยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความซับซ้อนในลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากร ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย (Bass & Riggio, 2006; Oke, Natasha & Walumbwa, 2009) 1) การสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานซึ่งเป็นศูนย์รวมศรัทธาของบุคลากรและผู้ร่วมงาน การพัฒนาฝึกฝนบุคลากรให้รู้จักคิดและแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 2) การสร้างบารมี โดยให้บุคลากรตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเองและยินดีทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการทำงาน 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นการปฏิบัติอย่างเอาใจใส่ดูแล คำนึงถึงความต้องการจากความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี 4) การกระตุ้นปัญญา เป็นการส่งเสริม สนับสนุนความพยายามของบุคลากร ในการสร้างให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์และเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาให้มีการแก้อย่างเป็นระบบ และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกรวมทั้งกระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากร ให้มีชีวิตชีวา มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา เพราะการบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้ภารกิจของสถาบันการศึกษา มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ลดอุปสรรคและสร้างโอกาสให้สถาบันการศึกษามีความเจริญก้าวหน้า การพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้เป็นประโยชน์สูงสุดและปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อหาแนวทางชัดให้เหลือน้อยที่สุด ในการพัฒนาต้องเริ่มจากการกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถถ่ายทอดให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีกระบวนการตรวจสอบผลการบริหารด้วยเครื่องมือชี้วัดที่เป็นการประเมินว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสม ต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลและควบคุม (Lynch, 2015; Wheelen & Hunger, 2012)

3. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา เพราะเป็นค่านิยมที่ทุกคนปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของบุคลากรทุกคน เพื่อเป็นเสมือนหลักชัยที่ต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารและการทำงานที่ได้มาตรฐานซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้สถาบันการศึกษา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ (Schein, 2004; Yenice, 2018) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลงาน 2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน 3) วัฒนธรรมที่เน้น และ 4) วัฒนธรรมในการเรียนรู้และการปรับตัว

4. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาเพราะเกิดจากเป็นทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออก เช่นการยอมรับเป้าหมายหรือรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความเต็มใจมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จร่วมกัน เพื่อความก้าวหน้า

และผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญเพราะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกในทางบวก เป็นเสมือนตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bernhard, 2009; Soebari & Aldridge, 2015)

ความผูกพันต่อองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ของบุคลากร ในรูปแบบความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่อยากทำงานร่วมกับสถาบันการศึกษา เนื่องจากมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและเห็นคุณค่าของสถาบันการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและพร้อมทุ่มเทด้วยการอุทิศตนให้กันอย่างเต็มที่ ซึ่งพื้นฐานนั้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับการทำงาน และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความท้าทายของงาน บทบาทและความชัดเจนของเป้าหมาย ความเสมอภาคเป็นความรู้สึกที่อยากอยู่กับสถาบันการศึกษาและต้องมีความจงรักภักดีตลอดไป เป็นความผูกพันทางจิตใต้สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะงาน 3) ลักษณะองค์การ และ 4) ประสพการณ์ทำงาน (Bernhard, 2009; Soebari & Aldridge, 2015)

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันหรือโน้มน้าวด้วยสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามเป้าหมายปลายทางที่คาดหวังหรือเป็นแรงผลักดัน อันเกิดจากกลไกภายในร่างกายที่ได้รับการกระตุ้นจนกลายเป็นเหตุจูงใจให้กับแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมายที่คาดหวัง เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรของสถาบันการศึกษาทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ให้ความร่วมมือและเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลและประสบความสำเร็จอย่างดีเลิศ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย ประกอบด้วย (Norwich & Ylonen, 2015; Zgodavová, Urbančíková, & Kisela, 2015) 1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ที่ทำให้บุคลากรใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์งานโดยตรงและสร้างความรู้สึกที่ดีกับงานและทำให้เกิดผลสำเร็จในงาน รวมทั้งความก้าวหน้าในงานอาชีพเช่นได้รับการเลื่อนขั้นและตำแหน่งหน้าที่หรือขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น 2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นข้อกำหนดให้บุคลากรทำตามนโยบายและการบริหารงานที่มีผลต่อความเจริญเติบโตของสถาบันการศึกษาและของตัวบุคลากรเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้เกิดความร่วมมือและความเป็นธรรมในสถาบันการศึกษา เช่นเงินเดือนและผลตอบแทน ค่าจ้างที่ได้รับมีความเหมาะสมหรือไม่ การเลื่อนขั้น รวมทั้งการขึ้นเงินเดือนและตำแหน่ง ความมั่นคงในงานหรือความยั่งยืนในอาชีพ

6. ความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาหรือการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการบริหารให้เกิดความร่วมมือกันทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่ทำให้มีคุณภาพด้วยการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นักเรียนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยผ่านวิธีการสั่งการ การอำนวยความสะดวกและการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ประกอบด้วย (Filho, 2016; Butler & Leahy, 2015) 1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาวัดได้จากอัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์จากการบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้แบ่งออกเป็นประสิทธิภาพด้านต้นทุนและประสิทธิภาพด้านเวลา 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานวัดได้จากผลลัพธ์เช่นความสามารถในการใช้งบประมาณดำเนินงาน โดยมีสิ่งมุ่งหวังคือผลสำเร็จในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพด้านเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครองเพิ่มขึ้นหรือมีความสามารถในการเพิ่มนักเรียนมากขึ้น 2) ประสิทธิภาพด้านมาตรฐาน มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ การบริหารจะมีประสิทธิภาพได้เป็นเพราะนโยบายมีทิศทางและรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมีปัจจัยสำคัญจากบุคลากรในการทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์สร้างเป็นกรอบแนวคิด และสมมุติฐานของงานวิจัย แล้วใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

แบบแผนการวิจัยที่ใช้ คือ การวิจัยเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ผลที่เกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ นำมาสร้างเป็นรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยจากการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติเชิงอนุมานได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (CFA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Prasitratasin, 2011)

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในการคำนวณขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 27 ตัวแปร และใช้อัตราส่วน 15 ต่อ 1 ตัวแปร ดังนั้นได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 405 ตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ได้มีการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 5 คนเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมทั้ง ผู้วิจัยทำการวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยการนำปilotทดลองใช้จำนวน 30 คน ที่มีคุณลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างและได้ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า α ตั้งแต่ .60 ขึ้นไปแล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์และไปรษณีย์แบบปกติ โดยมีหนังสือแนบเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเพื่ออธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ค่าความถี่และร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร 2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบ (CFA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพร้อมทั้งคำนวณขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และนำผลที่ได้มาทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามมาจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาของคำถามการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลอย่างเป็นทางการ และกำหนดวัน เวลา สถานที่และทำการจดบันทึกคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลตลอดเวลาด้วยเครื่องบันทึกเสียงที่ใช้บันทึก

3. การตรวจสอบข้อมูลภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้าเพื่อความถูกต้อง

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกแยะตามเนื้อหา รวมทั้งจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์และตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์ แล้วนำมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามหลักตรรกะด้วยการเทียบเคียงกับแนวคิดและทฤษฎีเพื่อให้นำเสนอเนื้อหาเกิดความสมบูรณ์และชัดเจนเป็นรูปธรรม แปรผลทำข้อสรุป รวบรวมเป็นรูปธรรม ในการพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย (Chantavanich, 2018)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพระดับความสำเร็จของการบริหารสถาบัน การศึกษาในประเทศไทย ในแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) โดยมีองค์ประกอบย่อยการสร้างวิสัยทัศน์ ข้อที่ได้รับการประเมินมากที่สุด คือมีความสามารถในการสื่ออธิบายให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$) และข้อที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คืออธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ภาพในอนาคตของสถาบันการศึกษาเป็นจริง ($\bar{X} = 4.04$)

2. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) โดยมีองค์ประกอบย่อยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร ข้อที่ได้รับการประเมินมากที่สุด คือ การอาศัยกระบวนการร่วมวางแผนและตั้งเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานผูกพันต่อเป้าหมายผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.28$) และที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คือ การอาศัย "แผนกลยุทธ์" เป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพผลผลิตระยะยาวในสถาบันการศึกษา ($\bar{X} = 3.99$)

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) โดยองค์ประกอบย่อยมุ่งผลงานที่ได้รับการประเมินมากที่สุด คือ สถาบันการศึกษาของท่านสนับสนุนให้ท่านมีวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างผลงานที่เกี่ยวข้องของสถาบันการศึกษา ($\bar{X} = 4.26$) และข้อที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คือ สถาบันการศึกษาของท่านมีการพัฒนาอยู่เสมอในการนำแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้สำหรับการพัฒนาการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.04$)

4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) โดยมีองค์ประกอบย่อยลักษณะส่วนบุคคล ข้อที่ได้รับการประเมินมากที่สุด คือ ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันการศึกษาแห่งนี้ ($\bar{X} = 4.29$) และข้อที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คือ ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรที่สัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.05$)

5. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยปัจจัยจูงใจ ข้อที่ได้รับการประเมินมากที่สุด คือ สถาบันการศึกษานับสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาสถาบันการศึกษา ($\bar{X} = 4.34$) และที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คือ ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย ทำให้ท่านรู้สึก เพลิดเพลินในการทำงาน ($\bar{X} = 4.05$)

6. ด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน ในภาพรวมได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) โดยมีองค์ประกอบย่อยตัวชี้วัดทางการเงินหรือผลการดำเนินงานด้านการเงิน ข้อที่ได้รับการประเมินมากที่สุด ความสำเร็จของสถาบันการศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในสถาบันการศึกษาและเป็นความสำเร็จที่สามารถบรรลุได้เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.24$) และข้อที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุด คือ สถาบันการศึกษามีกำไรต่อสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของข้อมูลโดยภาพรวมทุกด้าน

ภาพรวม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.15	.55	มาก	1
2. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	4.14	.54	มาก	2
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.13	.76	มาก	3
4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	4.11	.46	มาก	5
5. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.12	.48	มาก	4
6. ด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน	3.91	.44	มาก	6

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์สถิติสมการเชิงโครงสร้างโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ทำการสรุปผลการทดสอบโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่จะบ่งบอกอิทธิพลของตัวแปร ซึ่งนำมาสรุปผลการทดสอบเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 2 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 2 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.472 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.046 มีค่า t value เท่ากับ 8.044 และ ค่า Sig. = 0.000 < 0.01 โดยด้านภาวะผู้นำ (LDS) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยได้ ร้อยละ 85.3 ($R^2 = 0.853$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

1.2 ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.370 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.048 มีค่า t value เท่ากับ 7.073 และ ค่า Sig. = 0.000 < 0.01 โดยด้านภาวะผู้นำ (LDS) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 87.1 ($R^2 = 0.871$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

1.3 ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน

(PFS) ผ่านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระ รูปคะแนนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.135 (0.472×0.285)

1.4 ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) ผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.157 (0.370×0.424)

1.5 ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS)

2. ตัวแปรด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 2 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 2 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.196 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.056 มีค่า t value เท่ากับ 3.128 และ ค่า Sig. = 0.002 < 0.01 โดยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 85.3 ($R^2 = 0.853$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.486 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.062 มีค่า t value เท่ากับ 8.372 และ ค่า Sig. = 0.000 < 0.01 โดยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 87.1 ($R^2 = 0.871$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) ผ่านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.056 (0.196×0.285)

2.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) ผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.206 (0.486×0.424)

2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อแบบจำลองปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน ขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS)

3. ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 2 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 2 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน ดังต่อไปนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.315 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.033 มีค่า t value เท่ากับ 7.282 และ ค่า Sig. = 0.000 < 0.01 โดยด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORC) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยได้ร้อยละ 85.3 ($R^2 = 0.853$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

3.2 วัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.123 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.035 มีค่า t value เท่ากับ 3.180 และ ค่า Sig. = 0.001 < 0.01 โดยด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORC) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 87.1 ($R^2 = 0.871$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

3.3 วัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยวัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) ผ่านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.090 (0.315×0.285)

3.4 วัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยวัฒนธรรมองค์กร (ORC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) ผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.052 (0.123×0.424)

3.5 วัฒนธรรมองค์กร (ORC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยวัฒนธรรมองค์กร (ORC) ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS)

4. ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.285 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.104 มีค่า t value เท่ากับ 2.872 และ ค่า Sig. = 0.004 < 0.01 โดยด้านความผูกพันต่อองค์กร (EEM) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยได้ ร้อยละ 67.6 ($R^2 = 0.676$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

5. ตัวแปรด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.424 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.091 มีค่า t value เท่ากับ

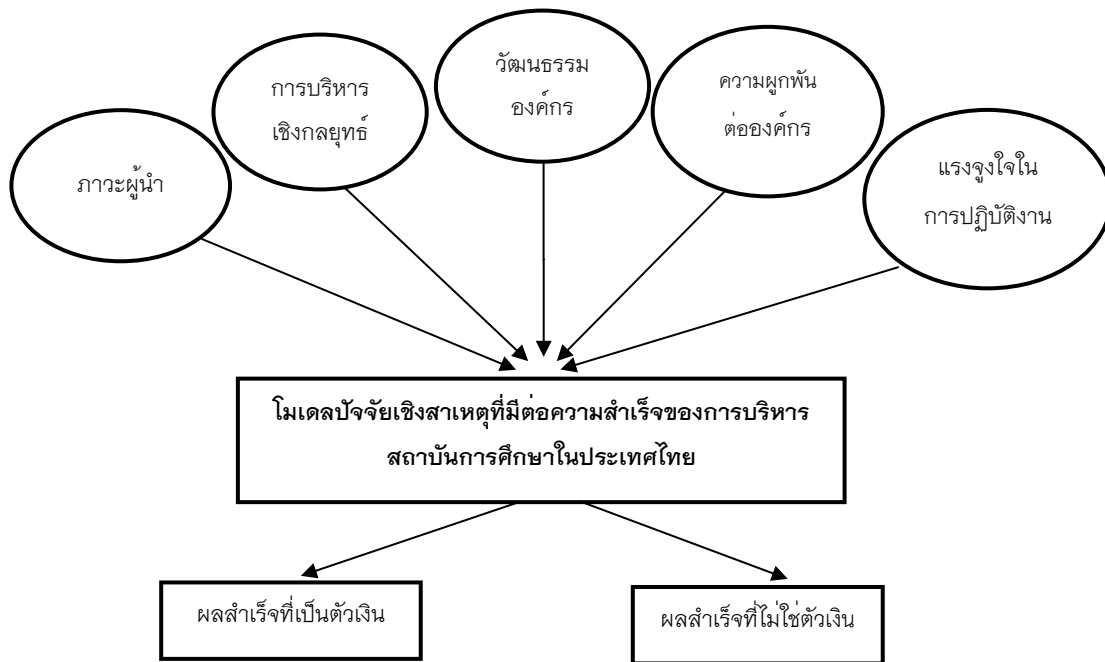
4.112 และ ค่า Sig. = 0.000 < 0.01 โดยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT) สามารถอธิบายโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยได้ ร้อยละ 67.6 ($R^2 = 0.676$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้รวม

ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
ด้านภาวะผู้นำ (LDS)	
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (LDS1)	0.86
2. การสร้างบารมี (LDS2)	0.89
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (LDS3)	0.86
4. การกระตุ้นปัญญา (LDS4)	0.89
5. การสร้างแรงบันดาลใจ (LDS5)	0.87
ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM)	
1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร (STM1)	0.92
2. การกำหนดกลยุทธ์ (STM2)	0.94
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (STM3)	0.89
4. การประเมินผลและควบคุม (STM4)	0.91
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORC)	
1. มุ่งผลงาน (ORC1)	0.95
2. แบบทีมงาน (ORC2)	0.95
3. ความสามารถ (ORC3)	0.96
4. การเรียนรู้และการปรับตัว (ORC4)	0.94
ด้านความผูกพันต่อองค์กร (EEM)	
1. ลักษณะส่วนบุคคล (EEM1)	0.89
2. ลักษณะงาน (EEM2)	0.91
3. ลักษณะองค์กร (EEM3)	0.90
4. ประสบการณ์ทำงาน (EEM4)	0.88
ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MTT)	
1. ปัจจัยจูงใจ (MTT1)	.92
2. ปัจจัยค้ำจุน (MTT2)	.94
ความสำเร็จผลการดำเนินงาน (PFS)	
1. ตัวชี้วัดทางการเงินหรือผลการดำเนินงานด้านการเงิน (PFS1)	.83
2. ตัวชี้วัดทางนามธรรมหรือผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (PFS2)	.88

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย

ผลการพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย จากข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ดังแสดงด้วยภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย

อภิปรายผล

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าด้านภาวะผู้นำจากการสร้างวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่ออธิบายให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่ออธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติและให้เห็นภาพในอนาคต มีความสำคัญมากที่สุด สอดคล้องกับ Bass & Riggio (2006) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา เพราะเป็นผู้สร้างอิทธิพลต่อบุคลากร ให้มีการยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา มีความสำคัญมากที่สุด สอดคล้องกับ Yenice (2018) ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมที่ให้ทุกคนปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของบุคลากรทุกคน วัฒนธรรมองค์กรช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารและการทำงานที่ได้มาตรฐานซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้สถาบันการศึกษามีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยพบว่าโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เข้มแข็งทำให้สามารถอำนวยการในหน้าที่สำคัญได้ทุกประการ และมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Agosisti (2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำองค์การช่วยในการสร้างความสมบูรณ์ด้วยการออกแบบองค์การที่มีความเหมาะสมสำหรับทุกหน้าที่ของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรประสานงานกันเพื่อบรรลุความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ Bass & Riggio (2006) ที่พบว่าภาวะผู้นำองค์การช่วยให้องค์การมีความมั่นคง ด้วยการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายใน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่อยู่ระหว่างการเจริญเติบโตสามารถลดความขัดแย้ง รวมทั้งผู้นำเป็นผู้ชักจูงให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจร่วมมือปฏิบัติงานและทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงความต้องการและเกิดความพึงพอใจ

2. ด้านกลยุทธ์การบริหาร ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติการประเมินผลและควบคุม สอดคล้องกับ Lynch (2015) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์การบริหารการศึกษาเน้นที่ประโยชน์จากผลการบริหารการศึกษาเป็นหลักสอดคล้องกับ Wheelen & Hunger (2012) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์การบริหารจะมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายให้ทุกคนนำไปปฏิบัติตาม โดยเน้นเรื่องของการจัดการที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นการมุ่งผลงานแบบทีมงานและความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวของบุคลากรสอดคล้องกับ Yenice (2018) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญ เช่นในการบริหารสถาบันการศึกษา จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดในการสร้างผลลัพธ์จากกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับทีมงาน สอดคล้องกับ Schein (2004) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรจะใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

4. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจเช่นความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ส่วน ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน สอดคล้องกับ Bernhard (2009) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามที่ต้องการและสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ สอดคล้องกับ Soebari & Aldridge (2015) ที่พบว่าวิธีสร้างแรงจูงใจคือการให้บุคลากรทำงานที่สำคัญและรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนและต้องได้รับทรัพยากรอย่างเพียงพอ

5. ด้านความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน สอดคล้องกับ Norwich & Ylonen (2015) ที่พบว่าความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความรู้สึกที่มีผลทำให้อัตราการออกจากงานลดลง มีความจงรักภักดี ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Zgodavová, Urbančíková, & Kisela (2015) ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและคุณภาพผลงาน ชีตความสามารถในการแข่งขันตลอดจนความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กรได้ในที่สุด

6. ด้านความสำเร็จผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินและ ตัวชี้วัดจากผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน สอดคล้องกับ Filho (2016) ที่พบว่าความสำเร็จขององค์การในการดำเนินการสิ่ง

สำคัญที่สุดคือ การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่วิธีการหรือประโยชน์ที่ได้เป็นการพิจารณาผลงานที่ส่งผลไปว่าสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับ Butler & Leahy (2015) ที่พบว่าประสิทธิภาพขององค์การเป็นระดับความสามารถของกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถในการแสวงหาผลประโยชน์จากการบริหารจัดการเพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่า

สรุปผล

โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะของผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การจัดการศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น มีประสิทธิภาพในอันที่จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผลจากการวิจัยทำให้ทราบโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหาร นำไปกำหนดนโยบายในการยกระดับคุณภาพของนักเรียนหรือนโยบายในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการศึกษาและครูผู้สอนควรตระหนักและเอาใจใส่ดูแลผู้เรียนทุกคน ให้มีคุณลักษณะที่สังคมต้องการในด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึก สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลโลก โดยประสานความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

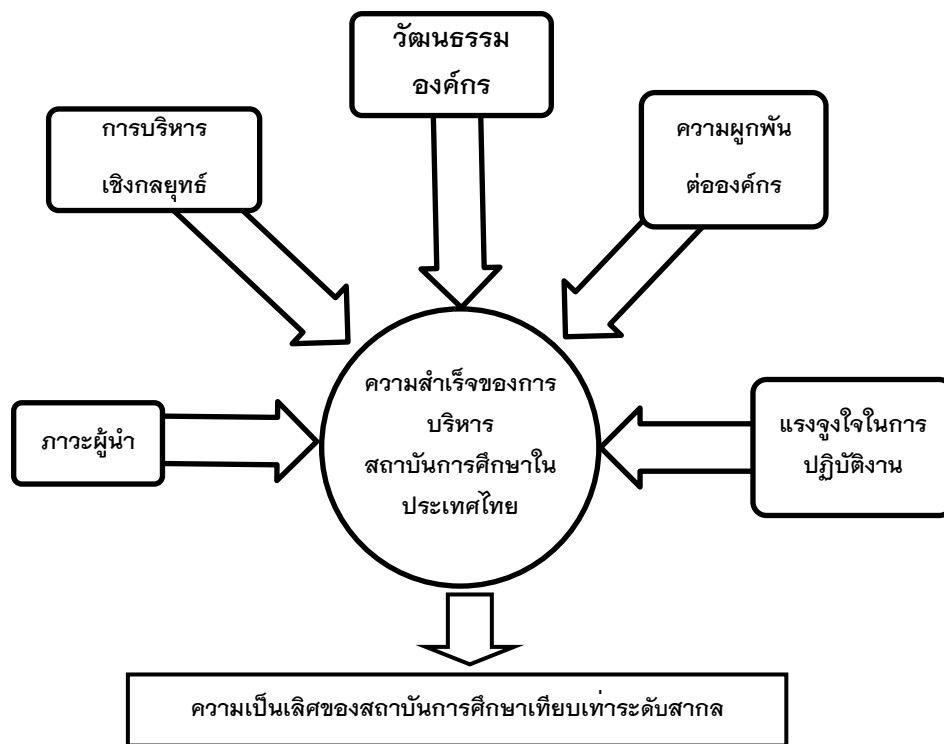
1. ควรมีการเพิ่มระดับและขอบเขตในการศึกษาความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาเช่น ผู้เรียน ครู เพื่อให้มีการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ต่างระดับ ซึ่งอาจทำให้มีผลต่อตัวแปรตามความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษา

2. ควรมีการวิจัยพหุระดับที่ศึกษาตัวแปรสองระดับ คือ ระดับครู และระดับสถาบันการศึกษาเพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงแนวทางและขยายผลการนำไปใช้ในสถาบันการศึกษาสังกัดอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารสถาบันการศึกษาในประเทศไทย เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายจากองค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร จากปัจจัยทั้ง 5 ด้านทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ หากขาดสิ่งใดไปจะทำให้การบริหารไม่สมบูรณ์ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องให้ความสำคัญ

ร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อให้ผลิตผู้เรียนให้มีศักยภาพที่ทัดเทียมนานาชาติได้ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนให้มีคุณสมบัติตามหลักสูตรอย่างแท้จริง ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาจัดการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอที่จะทำให้ปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จ สอดคล้องสอดคล้องตรงตามเป้าหมาย มีกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน สร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของสถาบันการศึกษา และเป็นที่พอใจของสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความผูกพันของบุคลากรจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ในการร่วมสร้างสรรค์ และพัฒนาทุกองค์ประกอบสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อด้านผลลัพธ์ (Performance Results) ให้มีคุณภาพที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการศึกษาเทียบเท่าระดับสากล



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

References

- Agasisti, T. (2017). Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 187–190.
<https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bernhard, A. (2009). A Knowledge-based Society Needs Quality in Higher Education. *Problems of Education in the 21st Century*, 12, 15–21. <http://oaji.net/articles/2014/457-1393266717.pdf>
- Butler, D., & Leahy, M. (2015). *Moving Towards Innovation: The Development of a Sustainable Framework for Professional Learning*. In *Shaping the Future: How Technology can Lead to Educational Transformation*. The Liffey Press.
- Chantavanich, S. (2018). *Qualitative Research Methods* (18th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Education Council Secretariat, Ministry of Education. (2016). *State of Thai Education, 2014/2015, "How to Reform Thai Education to Keep up with the World in the 21st Century"*. Bangkok: Pimdeekarnpim.
- Filho, W. L. (2016). *Transformative Approaches to Sustainable Development at Universities*. Springer International Publishing AG: Cham, Germany.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (7th ed.). United Kingdom: Pearson Education, Inc.
- Norwich, B., & Ylonen, A. (2015). Lesson Study Practices in the Development of Secondary Teaching of Students with Moderate Learning Difficulties: A Systematic Qualitative Analysis in Relation to Context and Outcomes. *British Educational Research Journal*, 41(4), 629–649.
- Office National Education Board. (2020). *Education Reform*. Bangkok: Publisher, Cabinet and Government Gazette.
- Office National Education Board. (2021). *Education Quality Assurance B.E. 2563(2020)*. Bangkok: Government Gazette.
- Oke, A, Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
- Prasitratasin, S. (2011). *Project Evaluation: Principles and Applications*. Bangkok: Liang Chiang Printing Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Soebari, T. S., & Aldridge, J. M. (2015). Using Student Perceptions of the Learning Environment to Evaluate the Effectiveness of a Professional Development Programme. *Learning Environments Research*, 18(2), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s10984-015-9175-4>

- Sritragarn, T., Boonpoo, S., & Buasiri, A. (2017). A Development of Administration Strategies toward Excellence of Graduate Program Educational Management Mahachulalongkornrajavidyalaya University. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 6(1), 1–15.
- Wheelen, T. L., & Hunger J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yenice, S. (2018). *Organizational Culture and Managing Change*. Retrieved from <https://www.ifcc.org/media/478037/sedef-yenice-organizational-culture-and-managing-change-pathcape.pdf>
- Zgodavová, K., Urbančíková, N., & Kisela, M. (2015). Enhancement of the Quality Assurance Model at the Slovak University: Case Study. *Quality Innovation Prosperity*, 19(1). 1–17. <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/610/625>