

แนวทางการพัฒนาสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Guidelines for Developing MCU Language Institute

พระมหาสันติ ธีรภทฺโท, ดร.

Phramaha Santi Dhirabhaddho, Dr.^๑

จุฑารัตน์ คัมภีรภาพ

Jutharat Compeerapap^๒

Received: April 4, 2026 Revised: August 15, 2026

Accepted: August 25, 2026

บทคัดย่อ

โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากร สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้าน โครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ ๓) เพื่อนำเสนอ รูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีวิจัยใช้แบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยข้อมูลที่น่าสนใจ ได้นำหลักพุทธธรรม หลักอิทธิบาท ๔ และ หลักพรหมวิหาร ๔ มา ประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาสถาบันภาษา มจร โดยใช้เครื่องมือวิจัยจากเอกสาร แบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่ม ประชากร ๘๔ รูป/คน กลุ่มตัวอย่าง ๖๐ รูป/คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๔๘ รูป/คน และ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสถาบันภาษาจากทั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๕ รูป/คน การวิเคราะห์ข้อมูลตามการวิจัยเชิง ปริมาณจากแบบสอบถาม LIKERT Scale ด้วย SPSS และ CRONBACH แล้วนำข้อมูลสถิติแสดงตัวเลข มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียบเรียง สรุปผลการวิจัย เพื่อการอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้แบบ Content Analysis จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) แบบเฉพาะเจาะจง โดยถอดคำ

^๑ สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Email: santi.nat@mcu.ac.th โทร. ๐๙๖ - ๑๖๒ - ๔๕๕๕ งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Language Institute Mahachulalongkornrajavidyalaya University (LiMCU) E-mail: santi.nat@mcu.ac.th Tel: 096 – 162 – 4555. The research is supported by Language Institute, MCU.

^๒ สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Language Institute Mahachulalongkornrajavidyalaya University (LiMCU)

สัมภาษณ์เรียงตามข้อคำถาม แล้วนำมาจัดระเบียบข้อมูล จำแนกเป็นหมวดหมู่เพื่อการวิเคราะห์สังเคราะห์สรุปสาระสำคัญ แล้วจึงเรียบเรียงผลการวิจัยในรูปแบบการนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive Presentation) ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามจำนวน ๖๐ ข้อ ค่า IOC รวมทั้งฉบับของแบบสอบถามคือ ๐.๘๒ ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (๐.๕๐) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและมีความสอดคล้อง สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้และมีผลการประเมินดัชนีที่มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ในส่วนของแบบสัมภาษณ์จำนวน ๑๒ ข้อ พบว่ามีค่า IOC รวมทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๒ ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าแบบข้อคำถามสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยได้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหา จากการวิเคราะห์มุมมองภายใน ($n = 17$) มีความพึงพอใจต่อองค์กรใน ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะบุคลากร ($\bar{x} = 3.87$) ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{x} = 3.79$) และด้านระบบงาน ($\bar{x} = 3.66$) แม้จะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความเห็นต่อปัญหาด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.66 - 3.87$) และเมื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ ๓.๕๐ พบว่าค่า p -value มากกว่า ๐.๐๕ ($p > 0.05$) ในทุกด้าน ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการชี้ให้เห็นถึง “ความจำเป็นในการพัฒนา” (Need for Development) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่มุ่งเน้นการหา “องค์ประกอบการพัฒนา” ผลการทดสอบ One-Sample t -test ($p > 0.05$) และ “ระบบงาน” (Sat_system) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.66$) บ่งบอกถึงความล่าช้าหรือขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงปัญหาความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง ระบบงาน ที่ขาดความคล่องตัว และสมรรถนะบุคลากรที่ต้องเร่งพัฒนา เป็นการสะท้อนให้เห็นถึง “สถานะนิ่งของระบบการบริหารจัดการ” (Stagnant Administrative State) และ “ปัญหาแฝง” (Hidden Problems) ในการวิเคราะห์ผล (Discussion) ในการพัฒนาองค์กรทางรัฐประศาสนศาสตร์ ของระบบการบริหารจัดการ (Stagnant Administrative State) ของสถาบันภาษา มจร **ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒** องค์ประกอบการพัฒนา จากมุมมองภายนอกจากผู้รับบริการ (นิสิตและผู้เข้าสอบ) พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสถาบันภาษาในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.36 - 4.48$) ซึ่งเป็นจุดแข็งในด้านคุณภาพการสอนและบริการ และเมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่าค่า p -value น้อยกว่า ๐.๐๕ ($p < 0.05$) ในทุกด้าน ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพของการส่งมอบบริการด้านการเรียนการสอน (Sat_teaching) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.48$) ผลลัพธ์นี้แสดงให้เห็นว่าสถาบันภาษามี “ศักยภาพในเชิงวิชาการ” ที่เป็นปัจจัยหลักที่ดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นให้กับนิสิตและบุคลากรที่เข้ามาใช้บริการ คุณภาพการบริการที่เหนือความคาดหมาย ด้านการบริการโดยรวม (Sat_service) และกิจกรรมโครงการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{x} = 4.36 - 4.42$) และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .005$) ชี้ให้เห็นว่าสถาบันภาษาบริหารจัดการหน้างาน (Front-end) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือระบบงานภายใน จากผลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร ทั้งระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และ ผู้อำนวยการฝ่ายงาน ทั้งที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน ๖ รูป/คน มีผู้ตอบกลับจำนวน ๕ รูป/คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และ สมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีความเห็นให้ทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนพัฒนาองค์กรอย่างเป็น



ระบบ ระดับมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์การยกระดับสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สู่การเป็นศูนย์กลางภาษานานาชาติ จากผลการวิเคราะห์ช่องว่างความสำเร็จ (The Reality Gap) เปรียบเทียบระหว่าง “มุมมองภายนอก” และ “มุมมองภายใน” ที่พบจุดที่ต้องเร่งพัฒนา ส่วนผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ การนำเสนอรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ “ยุทธศาสตร์ ๓ ประสาน คือ โมเดล คน-ระบบ-โครงสร้าง” (Triple-S Transformation Model) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย มิติที่ ๑ ด้านโครงสร้าง (Structure) การปฏิรูปสายบังคับบัญชา ลดความซ้ำซ้อน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ให้ชัดเจน มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น มิติที่ ๒ ด้านระบบงาน (System) พัฒนาระบบ Digital One-Stop Service เพื่อรองรับการเรียนรายวิชาภาษาอังกฤษ (MCU 001-006) การสอบ MCU-GET และการอบรมภาษา เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการรอคอย และ มิติที่ ๓ ด้านบุคลากร (Staff) มุ่งเน้นหลักการ “Put the right man on the right job” พัฒนาสมรรถนะผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วย FSA Strategy และเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญสู่มาตรฐานสากล การเร่งปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความนิ่งและคล่องตัว นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในระบบงานอย่างเต็มรูปแบบ และพัฒนาทักษะเฉพาะทางของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก เพื่อเปลี่ยนผ่านจากระดับปานกลางสู่องค์กรสมรรถนะสูงในอนาคต

คำสำคัญ: การพัฒนาโครงสร้างองค์กร, การพัฒนาระบบงานดิจิทัล, การพัฒนาบุคลากร, Triple-S Transformation Model, สถาบันภาษา มจร.

Abstract

This research project, titled “Guidelines for Developing the Structure, Work Systems, and Personnel of the Language Institute, Mahachulalongkornrajavidyalaya University,” has three primary objectives: 1) to examine the current status, problems, and obstacles concerning the organizational structure, work systems, and personnel competencies of the Language Institute, Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU); 2) to study the elements required for the efficient development of its structure, work systems, and personnel competencies; and 3) to propose an efficient model for its organizational structure, work systems, and personnel competencies.

A mixed-methods research design was employed, combining qualitative and quantitative methodologies. Buddhist doctrines, specifically the Four Paths of Accomplishment (*Iddhipāda IV*) and the Four Sublime States of Mind (*Brahmavihāra IV*), were integrated to guide the development of the Language Institute, MCU. Research instruments included documentary analysis, questionnaires, and in-depth interviews. Quantitative data were collected from a population of 84 individuals/monks, yielding a sample group of 60 individuals/monks, alongside 48 key informants. In-depth interviews were conducted with 5 key informants (out of 6 out of 6 targeted university and institute executives from Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

Chulalongkorn University, and Thammasat University, representing directors, deputy directors, and department heads). Quantitative data from the Likert-scale questionnaires were analyzed using SPSS and Cronbach's alpha coefficient, and the resulting statistical data were synthesized, compiled, and summarized for discussion and recommendations. Qualitative data from the purposive in-depth interviews underwent Content Analysis; transcripts were coded and categorized question-by-question, synthesized into key themes, and presented through a descriptive presentation format. The questionnaire consisting of 60 items yielded an overall Item-Objective Congruence (IOC) index of 0.82, which surpassed the specified threshold (0.50), indicating satisfactory content validity and congruence for research application. Similarly, the 12-item interview guide yielded a high overall IOC index of 0.92, demonstrating excellent content validity, consistency, and appropriateness for qualitative data collection.

The findings for Objective 1 regarding the current status and problems revealed that, from an internal perspective ($n = 17$), satisfaction toward the organization across the three dimensions stood at moderate levels: personnel competency ($\bar{x}=3.87$), organizational structure ($\bar{x}=3.79$), and work systems ($\bar{x}=3.66$). Although these means were slightly above the baseline, the One-Sample t-test comparison against the standard criterion of 3.50 showed p-values greater than 0.05 ($p>0.05$) across all dimensions. This lack of statistically significant difference from the baseline serves as a critical indicator establishing a clear "Need for Development," thereby aligning with the research focus on discovering development components. Furthermore, the "work system" dimension (Sat_system) obtained the lowest mean score ($\bar{x}=3.66$), indicating delays or redundant procedures. This reflects underlying structural ambiguities, rigid work processes, and personnel competencies requiring urgent development, which altogether signify a "Stagnant Administrative State" and "Hidden Problems" in public administration and organizational development within the administrative framework of the Language Institute, MCU.

The findings for Objective 2 regarding development components from an external perspective (students and test-takers) indicated that service users were highly satisfied with the operations of the Language Institute, with mean scores reaching very high levels ($\bar{x}=4.36-4.48$), illustrating strong academic and service quality. Hypothesis testing confirmed statistically significant success across all aspects ($p<0.05$). Specifically, teaching and learning delivery (Sat_teaching) achieved the highest mean score ($\bar{x}=4.48$), indicating that the MCU-GET preparation courses and instructional strategies (e.g., the FSA Strategy) effectively fulfilled learners' needs and demonstrated a robust "academic potential" that attracts and fosters trust among users. Moreover, service quality exceeded expectations, with overall services (Sat_service) and project

activities scoring high ($\bar{x}=4.36-4.42$) at a statistically significant level ($p=.005$), demonstrating that the institute manages its front-end operations efficiently to create positive experiences despite internal resource constraints or back-end system limitations. Qualitative insights from 5 participating executives from MCU, Chulalongkorn University, and Thammasat University emphasized the necessity of formulating systematic policy proposals and organizational development plans at the university level, alongside strategies to elevate the Language Institute, MCU, into a premier international language hub. This was underscored by a Reality Gap analysis comparing the external and internal perspectives, which highlighted critical areas requiring immediate improvement.

The findings for Objective 3 regarding the presentation of an efficient structural, work system, and personnel competency model culminated in the “**Triple-S Transformation Model (Structure-System-Staff)**” for sustainable development, comprising three core dimensions: 1) **Structure**: restructuring the chain of command, reducing redundancies, defining clear job descriptions, and streamlining decision-making processes; 2) **System**: developing a Digital One-Stop Service to support English coursework (MCU 001-006), MCU-GET examinations, and language training, thereby reducing operational steps and waiting times; and 3) **Staff**: emphasizing the principle of “Put the right man on the right job,” enhancing competencies through English language learning via the FSA Strategy, and strengthening professional ethics to elevate expertise to international standards. Accelerating the stabilization and agility of the administrative structure, fully integrating digital technology into work systems, and aligning personnel’s specialized skills with core missions will effectively transition the Language Institute from a moderate-performing state into a High-Performance Organization (HPO) in the future.

Keywords: Organizational Structure Development, Digital Work System Development, Personnel Development, Triple-S Transformation Model, Language Institute MCU.

๑. บทนำ

สถานอุดมศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องทั้งกับนโยบายหน่วยงาน นโยบายการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการทำงาน ด้วยโครงสร้าง ระบบงาน และ สมรรถนะ บุคลากรที่มีอยู่ ฉะนั้น การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และศึกษาร่องรอยการพัฒนารูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จักนำไปสู่พัฒนารูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยการศึกษาแบบการบริหารโครงสร้างและระบบงาน ที่มีวิธีการพัฒนาบุคลากรตามสายงาน การศึกษาสถาบันต้นแบบด้านภาษา คุณลักษณะองค์กรคุณภาพ โดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อ

เสริมสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของ มจร ที่มีต่อสถาบัน ภาษา

นอกจากนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การสื่อสารไร้พรมแดนภาษาอังกฤษ ได้กลายเป็น “ภาษาสากล” (Lingua Franca) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและการแลกเปลี่ยนทางวิชาการในระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในฐานะมหาวิทยาลัยสงฆ์ระดับโลก จึงมีพันธกิจสำคัญในการพัฒนานิสิตและพระธรรมทูตให้มีความเป็นเลิศทางภาษาเพื่อก้าวสู่เวทีสากล

สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบภารกิจนี้ ยังประสบปัญหาสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้ (๑) ด้านโครงสร้าง (Structure): การบริหารงานยังมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ (Centralized) ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการล่าช้า (๒) ด้านระบบงาน (System) ระบบการจัดการเรียนการสอนและการทดสอบ (เช่น MCU-GET) ยังไม่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้เกิด “ภาระทางพุทธิปัญญา” (Cognitive Load) แก่ผู้เรียนจากการสอนรูปแบบเดิมที่เน้นไวยากรณ์แนวจารีต (๓) ด้านบุคลากร (People) บุคลากรมีความตั้งใจสูงแต่ยังขาดการบูรณาการเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น กลยุทธ์ FSA (Functional Sentence Analysis) และเทคโนโลยี AI ในการจัดการเรียนรู้

การบริหารจัดการ ในการนำหลัก “พุทธบริหาร” หลักอิทธิบาท ๔ และ พรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้างระบบงาน และสมรรถนะบุคลากร ตามแนวคิดของ Porter, M.E. การพัฒนาสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Adaptation)^๓ ซึ่งผลงานชิ้นสำคัญของ Michael Porter ได้นำแนวคิด Industrial Organization (S-C-P) มาเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๓ มิติหลักตามแนวคิด S-S-P โดยนำเสนอรูปแบบ **S-S-P Model** ในทางเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม (Industrial Organization) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแบบจำลองที่ย่อมาจาก **Structure - Strategy - Performance** เพื่อบ่งชี้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลและอัตลักษณ์ของ มจร

สถาบันภาษา มจร ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบภารกิจนี้ จากการประสบปัญหาสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น ๓ มิติหลักตามแนวคิด S-S-P ดังนี้ (๑) ด้านโครงสร้าง (Structure): การบริหารงานยังมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ (Centralized) ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการล่าช้า (๒) ด้านระบบงาน (System): ระบบการจัดการเรียนการสอนและการทดสอบ (เช่น MCU-GET) ยังไม่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้เกิด “ภาระทางพุทธิปัญญา” (Cognitive Load) แก่ผู้เรียนจากการสอนรูปแบบเดิมที่เน้นไวยากรณ์แนวจารีต (๓) ด้านบุคลากร (People): บุคลากรมีความตั้งใจสูงแต่ยังขาดการบูรณาการเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น กลยุทธ์ FSA (Functional Sentence Analysis) และเทคโนโลยี AI ในการจัดการเรียนรู้

^๓ Porter, M. E. “The contributions of industrial organization to strategic management”. *Academy of Management Review*, Vol. 6 No. 4 (1981): 609–620.

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สถาบันภาษา จึงได้จัดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบันภาษา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ขึ้น เพื่อทำการวิจัยโครงสร้าง ระบบงาน และ สมรรถนะบุคลากร สถาบันภาษา มจร เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันภาษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร
- ๒) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร ที่มีประสิทธิภาพ
- ๓) เพื่อเสนอรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร ที่มีประสิทธิภาพ

๓. วิธีดำเนินการวิจัย/รูปแบบการวิจัย/ขอบเขตการวิจัย

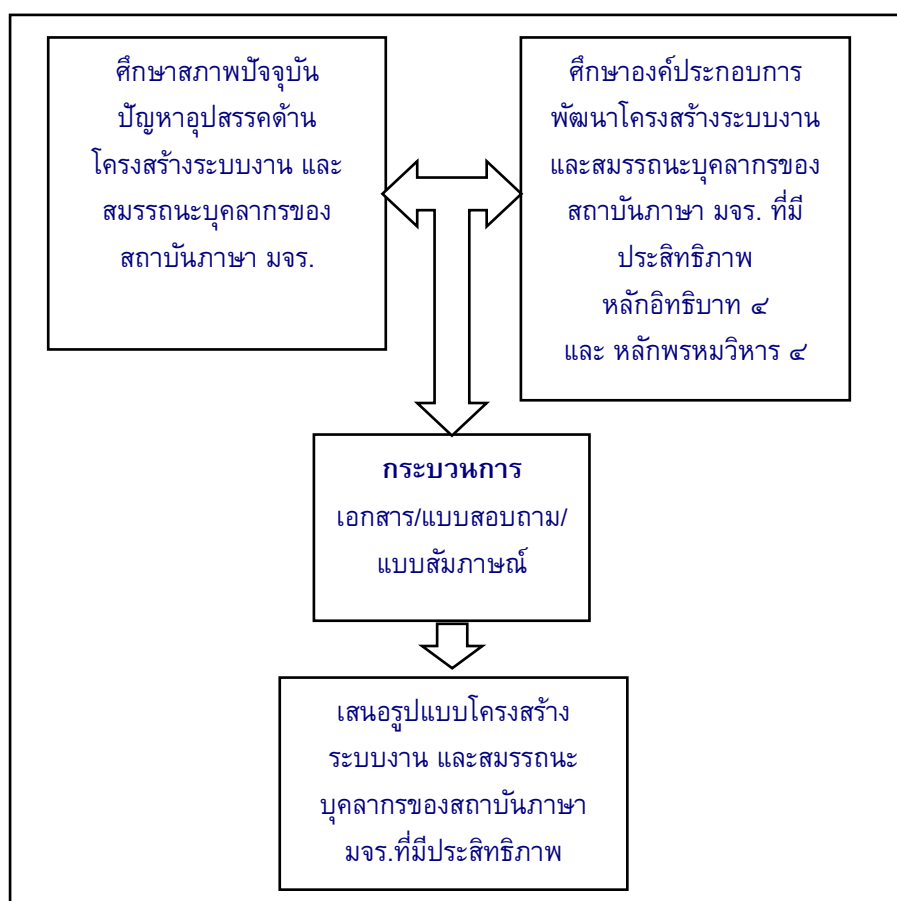
งานวิจัยเรื่อง “โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากร สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” นี้ ผู้วิจัยได้ใช้ (๑) **ระเบียบวิธีวิจัย** เป็นวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed-methods Research) เชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยแบบสอบถาม และ เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ (semi-structured interview) เพื่อศึกษาโครงสร้าง ระบบงาน การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันภาษา ทั้งนี้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และ ระดับสถาบันภาษา จาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้ (๒) **ขอบเขตด้านเนื้อหา** มุ่งเน้นการวิเคราะห์ ๓ องค์ประกอบ คือ โครงสร้าง, ระบบ, บุคลากร) บูรณาการกับหลักพุทธบริหาร หลักอิทธิบาท ๔ และ หลักพรหมวิหาร ๔ และกลยุทธ์การสอนภาษาอังกฤษ ด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างประโยคตามคู่ความสัมพันธ์ทางไวยากรณ์ (Functional Sentence Analysis- FSA) (๓) **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ๑) ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับสถาบันภาษา มจร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน ๖ รูป/คน ๒) บุคลากร นิสิตผู้รับบริการ จำนวน ๑๗ รูป/คน และ (๔) **ขอบเขตด้านพื้นที่** สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (๕) **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ๑) เอกสาร ๒) การสัมภาษณ์ ๓) แบบสอบถาม (๖) **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ๑) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามตาม LIKERT Scale ด้วย SPSS และ CRONBACH แล้วนำข้อมูลสถิติแสดงตัวเลข มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียบเรียง สรุปผลการวิจัย เพื่อการอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ๒) ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ ด้วย Content Analysis จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) แบบเฉพาะเจาะจง โดยถอดคำสัมภาษณ์เรียงตามข้อคำถาม แล้วนำมาจัดระเบียบข้อมูล จำแนกเป็นหมวดหมู่เพื่อการวิเคราะห์สังเคราะห์สรุปสาระสำคัญ แล้วจึงเรียบเรียงผลการวิจัยในรูปแบบการนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive Presentation) ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามจำนวน ๖๐ ข้อ ค่า IOC รวมทั้งฉบับของแบบสอบถามคือ ๐.๘๒ ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (๐.๕๐) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและมีความสอดคล้อง สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้และมีผลการประเมิน

ดัชนีที่มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ในส่วนของแบบสัมภาษณ์จำนวน ๑๒ ข้อ พบว่ามีค่า IOC รวมทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๒ ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าแบบข้อคำถามสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยได้

สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ องค์ประกอบที่มีทำให้เกิดประสิทธิภาพ ย่อมนำไปสู่รูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



๔. ผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๑ ผลการศึกษาสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากร ของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวน ๑๗ คน โดยเฉลี่ยแล้วมีความพึงพอใจต่อ ๑) โครงสร้าง (Sat_structure) ๒) ระบบงาน (Sat_system) และ ๓) สมรรถนะบุคลากร (Sat_personnel) ของสถาบันภาษาอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นจึง

แสดงว่า ในความเห็นของผู้บริหารมองเห็นว่า ๑) โครงสร้าง ๒) ระบบงาน และ ๓) สมรรถนะบุคลากร ของสถาบันภาษายังมีปัญหา

จากการวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารสถาบันภาษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ($n = 17$) เกี่ยวกับสภาพปัญหาในองค์กร พบผลการวิจัยว่า ด้านสมรรถนะบุคลากร (Sat_personnel) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ $\bar{x} = 3.87$ ด้านโครงสร้างองค์กร (Sat_structure) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{x} = 3.79$ และ ด้านระบบงาน (Sat_system) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{x} = 3.66$

แม้ค่าเฉลี่ยจะสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.50) เล็กน้อย แต่จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One-Sample t-test พบว่า ค่า $p\text{-value} > 0.05$ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ซึ่งบ่งชี้ว่าความพึงพอใจในทั้ง 3 ด้านยังอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ในทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันภาษายังประสบปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา ทั้งในเรื่องความชัดเจนของโครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน และการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน

ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ จากการสำรวจความพึงพอใจของนิสิตและผู้รับบริการ ($n = 29$) ต่อการดำเนินงานของสถาบันภาษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านการเรียนการสอน กิจกรรมและโครงการ และการบริการของสถาบันภาษา (เกณฑ์ = 3.50/5.00) ดังนี้ ๑) การเรียนการสอน (Sat_teaching) ๒) กิจกรรมและโครงการ (Sat_activity) และ ๓) การบริการโดยรวม (Sat_service) ของสถาบันภาษาอยู่ในระดับสูงหรือมาด้านการเรียนการสอน (Sat_teaching): มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ $\bar{x} = 4.48$ ด้านการบริการโดยรวม (Sat_service): มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ $\bar{x} = 4.42$ ด้านกิจกรรมและโครงการ (Sat_activity): มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ $\bar{x} = 4.36$

ผลการทดสอบ t-test พบค่า $p < 0.05$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการเรียนการสอนและการให้บริการของสถาบันภาษา ใน “ระดับมาก” ซึ่งเป็นจุดแข็งของสถาบันที่ควรนำไปต่อยอดในการพัฒนาเชิงรุกต่อไป

ตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๒ ผลการศึกษารายการประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ผลจากแบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และ สมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแผนพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ จากแบบสัมภาษณ์ถามผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับสถาบันภาษา ทั้งระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการฝ่ายงาน ทั้งที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน ๖ รูป/คน มีผู้ตอบกลับมาจำนวน ๕ รูป/คน พบว่า ยุทธศาสตร์การยกระดับสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สู่การเป็นศูนย์กลางภาษานานาชาติ จาก**ผลการวิเคราะห์ช่องว่างความสำเร็จ (The Reality Gap)** เปรียบเทียบระหว่าง “มุมมองภายนอก” และ “มุมมองภายใน” พบจุดที่ต้องเร่งพัฒนา ดังนี้ ๑) จากผู้รับบริการ พบความความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนิสิตและผู้เข้าสอบ ในระดับ “สูงมาก” ที่มีค่า $\bar{x} = 4.36 - 4.48$ ซึ่งเป็นจุดแข็ง คือ คุณภาพการสอนดีเยี่ยม, กิจกรรมน่าสนใจ, บริการน่าประทับใจ ๒) จากภายใน (ผู้บริหาร/บุคลากร): ความพึงพอใจระดับ “ปานกลาง” และพบความความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและบุคลากร ในระดับ “ปานกลาง” ที่มีค่า

$\bar{x} = 3.66 - 3.87$ ซึ่งเป็นจุดอ่อน คือ โครงสร้างบริหารยังไม่นิ่ง, ระบบงานยังขาดความคล่องตัว, สมรรถนะบุคลากรต้องได้รับการยกระดับการพัฒนามากขึ้น

โดยสรุป ผลการวิจัยโครงสร้าง ระบบงาน และ บุคลากร สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ดังนี้

๑. ความจำเป็นในการปฏิรูปโครงสร้างและระบบงาน (Structural Reform Necessity) ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{x} = 3.79$) แม้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ที่ค่อนข้างสูง (0.99) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) การที่โครงสร้างยังไม่ชัดเจนส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจและการประสานงานที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันภาษาในระดับนานาชาติ

๒. สมรรถนะบุคลากรกับภาระงาน (Competency vs. Workload) ด้านสมรรถนะบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.87$) บ่งชี้ว่าบุคลากรมีศักยภาพส่วนบุคคลที่ดี แต่เมื่อพิจารณาควบคู่กับค่า p ที่ไม่นัยสำคัญ แสดงว่าสมรรถนะเหล่านี้ยังไม่ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Underutilized) เนื่องจากถูกจำกัดด้วยโครงสร้างและระบบงานที่ยังไม่เอื้ออำนวย สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า “คนเก่งจะทำงานได้ไม่เต็มที่ภายใต้ระบบที่ซับซ้อน”

๓. สรุประบบงาน และ สมรรถนะบุคลากร สถาบันภาษามี “คนเก่ง” พร้อมทำงาน แต่ “ระบบและโครงสร้าง” ยังขาดความชัดเจนและซับซ้อนเกินไป จนกลายเป็นตัวฉุดรั้งไม่บุคลากรแสดงฝีมือได้อย่างเต็มที่เพื่อขับเคลื่อนสถาบันสู่ระดับสากล

ในเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปรียบเทียบ (Contrast) กับวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ ทำให้เห็น “ภาพสะท้อนความย้อนแย้งเชิงการบริหาร” ได้อย่างชัดเจน จากการศึกษาพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสถาบันภาษาในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.36 - 4.48 และเมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่าค่า p -value น้อยกว่า 0.05 ($p < 0.05$) ในทุกด้าน ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพของการส่งมอบบริการ (Service Delivery Excellence) ด้านการเรียนการสอน (Sat_teaching) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.48$) สะท้อนว่าหลักสูตรเตรียมสอบ MCU-GET และกลยุทธ์การสอน (เช่น FSA) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้จริง ผลลัพธ์นี้แสดงให้เห็นว่าสถาบันภาษามี “ศักยภาพในเชิงวิชาการ” ที่แข็งแกร่งมาก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นให้กับนิสิตและบุคลากรที่เข้ามาใช้บริการ

๒. คุณภาพการบริการที่เหนือความคาดหมาย (Exceeding Expectations) ด้านการบริการโดยรวม (Sat_service) และกิจกรรมโครงการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง (4.36 - 4.42) และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .005$) ชี้ให้เห็นว่าสถาบันภาษาบริหารจัดการหน้างาน (Front-end) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือระบบงานภายในตามที่ปรากฏในผลวิจัยข้อที่ ๑ ก็ตาม

ตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๓ เสนอรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษามจร ที่มีประสิทธิภาพ



ผลการศึกษา ๓ ยุทธศาสตร์ ๓ ประสาน: คน-ระบบ-โครงสร้าง (Triple-S Transformation)

ตารางแสดง MODEL การพัฒนาแบบบูรณาการเพื่อความยั่งยืน

มิติการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน (Action Plan)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (KPIs)
STRUCTURE (โครงสร้าง)	ปฏิรูปสายบังคับบัญชาให้ Lean และชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน	การตัดสินใจและประสานงานรวดเร็วขึ้น 30%
SYSTEM (ระบบงาน)	ขยายผลสู่ Digital One-Stop Service สำหรับ MCU-GET	ลดระยะเวลาการคอยผลสอบและบริการลง
STAFF (บุคลากร)	อบรมทักษะเฉพาะทางด้านภาษาโดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ FSA Strategy และ จรรยาบรรณวิชาชีพ	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญระดับสากล

๕. การอภิปรายผลการวิจัย

๕.๑ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๑ ด้านสภาพปัจจุบัน ปัญหา โครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากร ของสถาบันภาษา มจร

สภาพปัจจุบันปัญหาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ผลการวิจัยในส่วนนี้จึงเป็น “หลักฐานเชิงประจักษ์” ที่ยืนยันว่าสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาองค์กรเชิงระบบ (Organization Development) เนื่องจากโครงสร้างและระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง การดำเนินการเช่นนี้ต่อไป จะทำให้เกิดเป็นลักษณะคอขวด (Bottleneck) ที่อาจเป็นอุปสรรคของความสำเร็จของการเรียนการสอนในระยะยาว แม้ว่าผู้รับบริการภายนอกจะมีความพึงพอใจสูงก็ตาม (ดังปรากฏต่อไปในผลการวิจัยข้อที่ ๒) โดยมีจุดที่น่าสังเกต ที่แม้เกณฑ์ตัวเลขค่าสถิติบางตัวเลขไม่มีนัยสำคัญดังข้างต้น แต่มี “ปัญหาที่ซ่อนอยู่” หลังค่าสถิติที่ไม่มีนัยสำคัญนั้น ๆ ซึ่งเป็นหัวใจของการวิจัยเพื่อพัฒนา (R&D)

จากผลการวิจัยสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ ที่ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการชี้ให้เห็นถึง “ความจำเป็นในการพัฒนา” (Need for Development) โดยเฉพาะเมื่อค่าสถิติระบุว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ฉะนั้นในการอภิปรายผลเชิงวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่มุ่งเน้นการหา “องค์ประกอบการพัฒนา” โดยใช้ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ ๑ และ ๒ เป็นฐานในการสรุปองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) สามารถตอบวัตถุประสงค์ข้อนี้ ดังนี้

๑. ประเด็นด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความเห็นต่อปัญหาด้านโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.66 - 3.87$) และเมื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบกับ

เกณฑ์มาตรฐานที่ ๓.๕๐ พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 ($p > 0.05$) ในทุกด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลเชิงลึกได้ ดังนี้คือ สภาวะ “นิ่ง” ของระบบการบริหารจัดการ (Stagnant Administrative State) การที่ผลการวิเคราะห์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) สะท้อนให้เห็นว่า แม้ค่าเฉลี่ยจะสูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่ในทางสถิติถือว่ายังไม่สามารถข้ามผ่านระดับ “ปานกลาง” ไปสู่ระดับที่พึงพอใจอย่างโดดเด่นได้ สภาวะนี้บ่งชี้ว่า ระบบภายในของสถาบัน ภาษายังคงมีปัญหาแฝงอยู่ (Hidden Problems) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่พบว่าด้าน “ระบบงาน” (Sat_system) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.66$) บ่งบอกถึงความล่าช้าหรือขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

จากข้อค้นพบที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) แม้จะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่ในทางสถิติถือว่ายังไม่สามารถข้ามผ่านระดับปานกลางไปสู่ระดับที่พึงพอใจอย่างโดดเด่นได้ เมื่อนำมาอธิบายร่วมกับแนวคิด “สภาวะนิ่งของระบบการบริหารจัดการ” (Stagnant Administrative State) และ “ปัญหาแฝง” (Hidden Problems) ในการวิเคราะห์ผล (Discussion) ในการพัฒนาองค์กรทางรัฐประศาสนศาสตร์ ที่มีผู้วิจัยแนวหน้าที่มีข้อค้นพบที่สอดคล้อง ดังนี้ว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะ “นิ่ง” ของระบบการบริหารจัดการ (Stagnant Administrative State) ของสถาบันภาษา มจร สภาวะนี้บ่งชี้ว่าระบบภายในยังคงมีปัญหาแฝงอยู่ (Hidden Problems) โดยเฉพาะด้าน “ระบบงาน” (Sat_system) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.66$)^๔ บ่งบอกถึงความล่าช้าหรือขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ^๕ ที่ระบุว่า สภาวะนิ่งเชิงบริหารมักเกิดจากการที่องค์กรมีขั้นตอนการทำงานในลักษณะดั้งเดิม (Red Tape) ที่ซ้ำซ้อนและขาดการนำเทคโนโลยีมาตัดทอนกระบวนการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พลอย สืบวิเศษ^๖ ที่อธิบายว่า ค่าคะแนนในระดับปานกลางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั้น คือสัญญาณเตือนทางพฤติกรรมองค์กรว่า บุคลากรกำลังปฏิบัติงานภายใต้ระบบที่แฝงปัญหาเชิงโครงสร้าง ซึ่งหากไม่ได้รับการปรับปรุงระบบงาน (System Transformation) อย่างจริงจัง องค์กรจะไม่สามารถยกระดับไปสู่เกณฑ์มาตรฐานขั้นสูงได้

๕.๑.๑ ความจำเป็นในการปฏิรูปโครงสร้างและระบบงาน (Structural Reform Necessity)

ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{x} = ๓.๗๙$) แม้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ที่ค่อนข้างสูง (๐.๙๙) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมากต่อความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) การที่โครงสร้างยังไม่ชัดเจนส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจและการประสานงานที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันภาษาในระดับนานาชาติ

๕.๑.๒ สมรรถนะบุคลากรกับการะงาน (Competency vs. Workload)

^๔ ศิริชัย กาญจนวาสี, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๘๕.

^๕ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, กิรฎา เกาพิจิตร, และ ตรึงตา หาญคุณะเศรษฐ์, “แนวทางการปฏิรูประบบราชการและหน่วยงานของรัฐเพื่อนาคต”, รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), ๒๕๖๖), หน้า ๔๕.

^๖ พลอย สืบวิเศษ, การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ: แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ, (สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๖๓), หน้า ๑๑๒.



ด้านสมรรถนะบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.87$) บ่งชี้ว่าบุคลากรมีศักยภาพส่วนบุคคลที่ดี แต่เมื่อพิจารณาควบคู่กับค่า p ที่ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าสมรรถนะเหล่านี้ยังไม่ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Underutilized) เนื่องจากถูกจำกัดด้วยโครงสร้างและระบบงานที่ยังไม่เอื้ออำนวย สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า “คนเก่งจะทำงานได้ไม่เต็มที่ภายใต้ระบบที่ซับซ้อน

๕.๑.๓ สรุประบบงาน และ สมรรถนะบุคลากร สถาบันภาษามี “คนเก่ง” พร้อมทำงาน แต่ “ระบบและโครงสร้าง” ยังขาดความชัดเจนและซับซ้อนเกินไป จนกลายเป็นตัวฉุดรั้งไม่ให้อำนาจแสดงฝีมือได้อย่างเต็มที่เพื่อขับเคลื่อนสถาบันสู่ระดับสากล

๕.๒ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๒ : องค์ประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาเพื่อให้สถาบันภาษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลักที่ต้องขับเคลื่อนแบบบูรณาการ (Integrated Synergy) ดังนี้

๑) การพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Structural Development: The Foundation)

โครงสร้างคือ “กระดูกสันหลัง” ขององค์กร จากผลวิจัยที่พบว่าความพึงพอใจของบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($p > 0.05$) จึงมีข้อเสนอแนะประกอบด้านโครงสร้างดังนี้:

ความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description - JD) ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อขจัดปัญหาการทำงานทับซ้อน

การลดลำดับชั้น (Flat Hierarchy) การปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัว (Agile) ลดขั้นตอนการอนุมัติเพื่อให้การบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารรวดเร็วทันต่อสถานการณ์

ระบบการประสานงาน (Seamless Coordination) การออกแบบช่องทางการสื่อสารที่ไร้รอยต่อทั้งภายในและระหว่างคณะ/หน่วยงาน

๒) การพัฒนาระบบงาน (System Development: The Engine)

ระบบคือ “กลไก” ที่ขับเคลื่อนงานให้มีมาตรฐาน จากผลวิจัยที่พบว่าระบบงานยังมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.65$) จึงต้องมีองค์ประกอบดังนี้:

การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) การนำระบบ Digital One-Stop Service มาใช้สนับสนุนงานบริการ เช่น ระบบลงทะเบียนสอบ MCU-GET ออนไลน์ และระบบจัดเก็บผลสอบอัตโนมัติ เพื่อความแม่นยำและรวดเร็ว

การสร้างมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นสากล (Standard Operating Procedure-SOP) เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนตัวและเพิ่มความโปร่งใสในระบบงาน

๓) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency: The Driver)

บุคลากรคือ “พลังขับเคลื่อน” ที่สำคัญที่สุด จากผลวิจัยที่พบว่าคุณภาพการสอนเป็นจุดแข็ง ($p < 0.05$) จึงต้องต่อยอดสมรรถนะดังนี้:

(๑) การวางคนให้ตรงกับงาน (Strategic Placement) ยึดหลัก “Put the right man on the right job” มอบหมายงานตามทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (เช่น มอบหมายผู้เชี่ยวชาญ FSA ให้รับผิดชอบหลักสูตร MCU-GET โดยตรง)

(๒) นโยบายการพัฒนาทักษะ (Continuous Skill Upgrading-Upskill/Reskill) อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคนิคการสอนแนวใหม่และจรรยาบรรณในการบริการ เพื่อรักษามาตรฐานความพึงพอใจของผู้รับบริการให้อยู่ในระดับสูงอย่างยั่งยืน

๔) สรุปความเชื่อมโยงเชิงระบบ (Systemic Conclusion)

องค์ประกอบทั้ง ๓ ด้านมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ:

โครงสร้างที่ชัดเจน (Structure) จะช่วยให้ระบบงาน (System) เดินหน้าได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อระบบงานดี จะเอื้อให้บุคลากรที่มีศักยภาพ (People) สามารถแสดงสมรรถนะออกมาได้อย่างเต็มที่”

ผลลัพธ์สุดท้ายคือ “ประสิทธิภาพสูงสุด” ที่จะเกิดขึ้นกับสถาบันภาษา มจร ทั้งในมิติของการบริหารภายใน (Internal Excellence) และการบริการภายนอก (External Satisfaction)

เมื่อนำผลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ จะพบข้อค้นพบที่สำคัญ (Key Discovery) ดังนี้:

ประเด็นเปรียบเทียบ	ระบบภายใน (ข้อที่ ๑)	คุณภาพบริการ (ข้อที่ ๒)
ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	๓.๖๖ – ๓.๘๗ (ปานกลาง)	๔.๓๖ – ๔.๔๘ (สูงมาก)
นัยสำคัญ (p)	$p > ๐.๐๕$ (ยังติดหล่มปัญหา)	$p < ๐.๐๕$ (สำเร็จโดดเด่น)
สถานะเชิงกลยุทธ์	“คอขวดหลังบ้าน”	“ความสำเร็จหน้าบ้าน”

วิเคราะห์ความเชื่อมโยง ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า “Performance Paradox” คือการที่สถาบันภาษาผลิตงานคุณภาพสูง (High-quality Output) ออกมาได้ ทั้งที่ระบบบริหารจัดการภายในยังไม่สมบูรณ์ สภาวะนี้บ่งชี้ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน “พึ่งพาความสามารถเฉพาะตัวและสมรรถนะของบุคลากรเป็นหลัก” (Individual Performance) มากกว่าที่จะพึ่งพาความเข้มแข็งของระบบ (Systemic Performance)

๕.๒ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ ๓ เสนอรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร ที่มีประสิทธิภาพ

แผนผังโครงสร้างการพัฒนา

ภาพความเชื่อมโยงระหว่าง “โครงสร้าง-ระบบ-คน”



จากผลลัพธ์ในเรื่องการพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และ บุคลากร ค่า $p > 0.05$ หมายถึงผลนั้นไม่ต่างจากเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่า “ยังมีปัญหาหรือต้องการการพัฒนา” ตามที่วิเคราะห์ไว้ ซึ่งเป็นการตีความที่ถูกต้องตามบริบทวิจัยเชิงพัฒนา (R&D) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร ที่มีประสิทธิภาพ

๖. องค์ความรู้ใหม่

เสาหลักการพัฒนา ๓ มิติ (The 3 Pillars of Development)

ตามโมเดล “Structure - System - People” (S-S-P)

PILLAR 1: STRUCTURE (โครงสร้าง)

Action: สิ้น (Lean) โครงสร้างบริหาร ลดขั้นตอนซ้ำซ้อน

Outcome: ประสานงานระหว่างหลักสูตรไทยและอินเตอร์ได้รวดเร็วขึ้น

PILLAR 2: SYSTEM (ระบบงาน)

Action: Digital Transformation (One-Stop Service)

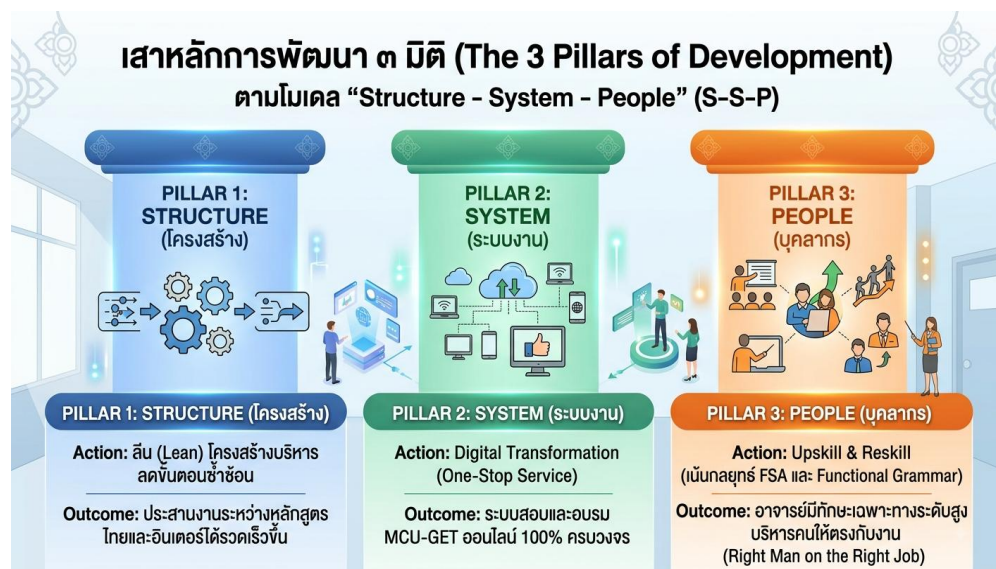
Outcome: ระบบสอบและอบรม MCU-GET ออนไลน์ 100% ครบวงจร

PILLAR 3: PEOPLE (บุคลากร)

Action: Upskill & Reskill (เน้นกลยุทธ์ FSA และ Functional Grammar)

Outcome: อาจารย์มีทักษะเฉพาะทางระดับสูง บริหารคนให้ตรงกับงาน (Right Man

on the Right Job)



จากผลลัพธ์ในเรื่องการพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และ บุคลากร ค่า $p > 0.05$ หมายถึงผลนั้นไม่ต่างจากเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่า “ยังมีปัญหาหรือต้องการการพัฒนา” ตามที่วิเคราะห์ไว้ ซึ่งเป็นการตีความที่ถูกต้องตามบริบทวิจัยเชิงพัฒนา (R&D) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และสมรรถนะบุคลากรของสถาบันภาษา มจร ที่มีประสิทธิภาพ

MODEL การพัฒนาแบบบูรณาการเพื่อความยั่งยืน

มิติการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน (Action Plan)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (KPIs)
STRUCTURE (โครงสร้าง)	ปฏิรูปสายบังคับบัญชาให้ Lean และชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน	การตัดสินใจและประสานงานรวดเร็วขึ้น 30%
SYSTEM (ระบบงาน)	ขยายผลสู่ Digital One-Stop Service สำหรับ MCU-GET	ลดระยะเวลาารอคอยผลสอบและบริการลง
STAFF (บุคลากร)	อบรมทักษะเฉพาะทางด้านภาษาโดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ FSA Strategy และจรรยาบรรณวิชาชีพ	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญระดับสากล

๗. สรุป

๑) ด้านโครงสร้าง ระบบงาน และ สมรรถนะบุคลากร

จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One-Sample t-test พบว่า ค่า $p\text{-value} > 0.05$ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ซึ่งบ่งชี้ว่าความพึงพอใจในทั้ง ๓ ด้านยังอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ในทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันภาษายังประสบปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา ทั้งในเรื่องความชัดเจนของโครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน และการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน

๒) ในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านการเรียนการสอน กิจกรรมและโครงการ และการบริการของสถาบันภาษา

ผลการทดสอบ t-test พบค่า $p < 0.05$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการเรียนการสอนและการให้บริการของสถาบันภาษาใน “ระดับมาก” ซึ่งเป็นจุดแข็งของสถาบันที่ควรนำไปต่อยอดในการพัฒนาเชิงรุกต่อไป

๘. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Strategic Recommendations)

สถาบันภาษา มจร ควรเปลี่ยนผ่านจากการเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Support Unit) ไปสู่การเป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Unit) โดยใช้จุดแข็งด้านการเรียนการสอนและการบริการ เป็นฐานในการปฏิรูปโครงสร้างและระบบงานภายในให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มรูปแบบ

๑. กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันภาษา มจร สู่ความเป็นเลิศ (MCU-LI Transformation)

สถานะปัจจุบัน: มุมมองสะท้อนกลับ (Current Status: Feedback Loop) แบ่งความจริงออกเป็น ๒ ด้าน เพื่อให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการปรับปรุงระบบภายใน โดยที่เสียงจากผู้รับบริการ (นิสิต/ผู้สอบ): “ความพึงพอใจระดับสูงมาก” ($\bar{x}=4.36-4.48$) จุดแข็ง: การเรียนการสอนยอดเยี่ยม, บริการประทับใจ ในขณะที่เสียงจากภายใน (ผู้บริหาร/บุคลากร): “ความพึงพอใจระดับปานกลาง” ($\bar{x}=3.66-3.87$) และจุดที่ต้องพัฒนา: โครงสร้างยังไม่ชัดเจน ระบบงานยังไม่คล่องตัว (Statistically, we need improvement!)



๒. จัดตั้งงบประมาณพัฒนาบุคลากร: เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในกลยุทธ์การสอนสมัยใหม่ ควรปฏิรูประบบ IT เพื่อการพัฒนา Platform สำหรับ MCU-GET ที่รองรับจำนวนผู้เข้าสอบจำนวนมากต่อปี และ **สร้างมาตรฐาน KPI ใหม่:** นำผลความพึงพอใจจากผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าขององค์กร

๓. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Results) Academic Excellence: คะแนนสอบ MCU-GET ของนิสิตสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ **Operational Efficiency:** ลดเวลาและงบประมาณในการบริหารจัดการภายใน และ **Global Recognition:** สถาบันภาษาพร้อมรองรับความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในตารางที่ ๑ และ ๒ จะเห็น “ช่องว่าง” (Gap) ชัดเจนที่แสดงถึง “บริการเราดีแล้ว แต่ระบบข้างในต้องแข็งแกร่งกว่านี้” ฉะนั้น การสร้างความเชื่อมั่น หาก Pillar 2 (System) ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ผู้รับบริการจะเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

๔. ผลการวิเคราะห์ช่องว่างความสำเร็จ (The Reality Gap)

นำเสนอเปรียบเทียบระหว่าง “มุมมองภายนอก” และ “มุมมองภายใน” จุดที่ต้องเร่งพัฒนา

๑. จากผู้รับบริการ พบความความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนิสิตและผู้เข้าสอบ ในระดับ “สูงมาก” ที่มีค่า $\bar{x} = 4.36 - 4.48$ ซึ่งเป็นจุดแข็ง คือ คุณภาพการสอนดีเยี่ยม, กิจกรรมน่าสนใจ, บริการน่าประทับใจ

๒. จากภายใน (ผู้บริหาร/บุคลากร): ความพึงพอใจระดับ “ปานกลาง” พบความความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและบุคลากร ในระดับ “ปานกลาง” ที่มีค่า $\bar{x} = 3.66 - 3.87$ ซึ่งเป็นจุดอ่อน คือ โครงสร้างบริหารยังไม่นิ่ง, ระบบงานยังขาดความคล่องตัว, สมรรถนะบุคลากรต้องได้รับการอัปเดต

“Call to Action” สำหรับผู้บริหาร ๑) จัดตั้งงบประมาณพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในกลยุทธ์การสอนสมัยใหม่ ๒) ปฏิรูประบบ IT พัฒนา Platform สำหรับ MCU-GET ที่รองรับจำนวนผู้เข้าสอบมหาศาลต่อปี ๓) สร้างมาตรฐาน KPI ใหม่ นำผลความพึงพอใจจากผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าขององค์กร

๕. นโยบายเร่งด่วน (Priority Policy Recommendations)

หัวข้อ: ยุทธศาสตร์การยกระดับสถาบันภาษา มจร สู่การเป็นศูนย์กลางภาษานานาชาติ โดย ๑) **Smart Investment:** ลงทุนในเทคโนโลยีการทดสอบออนไลน์ (Computer-based Testing) เพื่อรองรับจำนวนผู้สมัครที่เพิ่มขึ้น ๒) **Competency-Based Management:** นโยบาย “วางคนให้ตรงกับงาน” โดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะด้านที่ผลวิจัยระบุ ๓) **Continuous Feedback:** ใช้ผลความพึงพอใจจากนิสิตเป็นตัวดัชนีชี้วัดหลัก (Leading Indicator) ในการปรับปรุงหลักสูตรรายไตรมาส และ ๔) **ผลสัมฤทธิ์ปลายทาง (Final Goal)** คือ **Institutional Reputation:** สถาบันภาษาเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และ **Educational Excellence:** นิสิตสอบผ่านเกณฑ์ MCU-GET ด้วยความมั่นใจและมีความรู้จริง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กลุ่มงานพัฒนาโครงสร้างองค์กร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. **คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๖๐.
- กิตติทัต วงษ์พวง. “พฤติกรรมและทัศนคติในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษแบบนำตนเองของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”. การค้นคว้าอิสระ **หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมทางธุรกิจ**. โครงการหลักสูตรปริญญาโทออนไลน์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๖๖.
- ดิน แอนเดอร์สัน และลินดา อ็คเคอร์แมน แอนเดอร์สัน. **เกินกว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลง: วิธีการบรรลุผลลัพธ์ที่ก้าวล้ำผ่านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสติ**. ซานฟรานซิสโก: โฟล์โฟร์, ๒๐๑๐.
- ภัทรกร บุญศรี. “การพัฒนาทักษะการพูดภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันโดยใช้บทฝึกการสนทนาภาษาอังกฤษ”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๖๒.
- มณีนุญา มานะรัชศักดิ์ และ อุบลวรรณ ส่งเสริม. “การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ร่วมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารและความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา”. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**. ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๖): ๓๖๗-๓๘๑.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาของหน่วยงานของรัฐ**. E-book: ExpernetBooks, ๒๐๒๐.
- วรพจน์ พรหมสัตยพรต. **การบริหารงานสาธารณสุขท้องถิ่น**. E-book: ExpernetBooks, ๒๐๒๐.
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงมณีนุญา มานะรัชศักดิ์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารร่วมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารและความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. หลักสูตรและการสอน: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๖๕.
- วิลเลียม เจ. โรสเวลล์ และคณะ. **การปฏิบัติการพัฒนาองค์กร: คู่มือสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. (ซานฟรานซิสโก: โฟล์โฟร์, ๒๐๑๐).
- วิลเลียม เอ. พาสมอร์ และคณะ. **การวิจัยการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร เล่มที่ ๑๘**. บิงลีย์: Emerald Group Publishing Limited, ๒๐๑๐
- ศิริภรณ์ เรืองแก้ว. “ปัญหาและความต้องการของผู้เรียนภาษาต่างประเทศที่มีต่อการให้บริการของสถาบันภาษามหาวิทยาลัยรามคำแหง”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.
- สถาบันภาษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. **แผนยุทธศาสตร์สถาบันภาษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๖๔.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**. ฉบับข้อมูลคอมพิวเตอร์, ๒๕๖๘.
- สมพร โกมารทัต. “การศึกษาการใช้กลยุทธ์การเรียนภาษาต่างประเทศของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในกรุงเทพฯและปริมณฑล”. **รายงานผลการวิจัย**. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๙.



สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP). กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๓.

หลุยส์ คาร์เตอร์ เดวิด อุลริช และมาร์แชลล์ โกลด์สมิธ. แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์กร: บริษัทที่ดีที่สุดจะรับประกันการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนได้อย่างไร. ซานฟรานซิสโก: โฟล์โฟว์, ๒๐๐๕.

เฮลมี เอช บาลิห์. โครงสร้างองค์กร: ทฤษฎีและการออกแบบ การวิเคราะห์และการกำหนด. สหรัฐอเมริกา: Springer Science + Business Media, Inc., 2006.

