

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางวิลาวัณย์ จารุอรียานนท์

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TO DRIVE  
THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES

Mrs. Wilawan Jaruariyanon

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

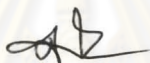
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

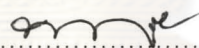
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

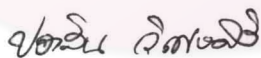


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.จิรัชณา วิเชียรปัญญา)

วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT  
MODEL TO DRIVE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ. ดร.ศิริเดช  
สุชีวะ, 429 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึง  
ประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี และใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร  
ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนที่ 3 สร้าง  
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบ  
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการสนทนากลุ่ม และ  
รับรองรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการ  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
และค่า t-test

ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมด้านโครงสร้าง ผู้บริหาร และ  
วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากรและเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และ สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการ  
แตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2. องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผู้บริหารระดับสูงให้  
การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายของ  
องค์กร สื่อสารชัดเจน ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่าง  
ต่อเนื่อง 3. ผลการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change  
Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วยรูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและ  
กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อยที่แสดงถึง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1)โครงสร้าง : การมีนโยบายการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นสื่อสารสอง  
ทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้ 2)ผู้บริหาร : เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการ  
ความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร บุคลากร : เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้  
การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 3)วัฒนธรรมองค์กร : เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้  
และการทำงานเป็นทีม 4)เทคโนโลยี : เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการ  
ทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากนี้รูปแบบยังได้แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบโดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ภาควิชา... นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อ นิสิต.....  
สาขาวิชา... บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา... 2553..... ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

# # 4984715927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : CHANGE MANAGEMENT/KNOWLEDGE MANAGEMENT

WILAWAN JARUARIYANON: THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TO DRIVE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC.PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 429 pp.

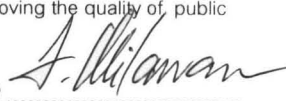
The purpose of this research was to develop a change management model to drive the knowledge management system for Rajabhat Universities. The research process included the following 5 steps: 1) Study and analyze the situations and problems of management in Rajabhat Universities in Bangkok by conducting interviews with presidents and using survey questionnaires with senior executives, young executives, professors and supporting staffs. 2) Study the change management and knowledge management systems within organizations that have been successful by analyzing documents and conducting in-depth interviews. 3) Draft a change management model in driving the knowledge management system for Rajabhat Universities. 4) Examine the change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities via focus group discussions and validation from 10 experts in the field. 5) Improve and propose a change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities. The statistical analyses of this research were based on percentage, frequency, mean, standard deviation and the t-test.

The research found the following results: 1. Under the current conditions, management of Rajabhat Universities in Bangkok was at the fair level of rating scale in the overall of structures, executives, and organizational culture, at the good level of rating scale in the overall of personnel and technology, and its current management conditions differed from desirable at the .01 level of the statistical significance. 2. Organizations that had achieved success in change management and knowledge management were found to have been supported by high-level executives who acted as good role models, creating learning environments. Those executives set clear knowledge management goals that aligned with the organizational goals, communicating them clearly, focusing on people, emphasizing learning from practice, and continuously giving recognition and rewards. 3. The model as the result of development of a change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities was entitled "Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management."

This contained the main model that demonstrated the integration of components and processes of change management, as well as sub-models that showed change management process to drive knowledge management in each component. The components included 1) Structure; a use of clear communication policy that emphasized on two-way communication, and adjusted the process to effectively using knowledge management; 2) An administrator; one who acted as good role models in knowledge management, being the agents that provided inspiration, those who could establish good relationships with staff. At the same time, the staff was also important and should be eager to learn, capable of adopting the use of knowledge management, while giving full cooperation towards the universities. 3) Organizational culture; this aspect emphasized on the working culture by using knowledge management and establishing good teamwork. 4) Technology; this component emphasized on using information technology to support knowledge management and to enhance productivity with the necessary skills development and training. In addition, the model provided key outlines for the knowledge management in improving the quality of Rajabhat University management in each of the components, while focusing on management guidelines for improving the quality of public administration.

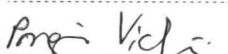
Department : Education Policy, Management, and Leadership

Student's Signature



Field of Study : ...Educational Administration.....

Advisor's Signature



Academic Year : ...2010.....

Co-Advisor's Signature



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริรักษ์ พิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พิณภัทรชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยงยุทธ บุราสิทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพจน์ คำชาย ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบฯ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ และดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร สิงห์ทัต รองศาสตราจารย์ สมนึก ภัททิยธนี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์สมนึก ภัททิยธนี คุณน้า ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำสาขาการวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้ช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นอย่างมากในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลที่กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง และ อธิการบดี ผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ที่ให้การสัมภาษณ์ ผู้บริหารคณะ/สำนัก และบุคลากรที่ตอบ แบบสอบถามและให้ความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย เพื่อนนิสิตสาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานนิสิตสาขาบริหารการศึกษา ภาคนอกเวลาราชการ รุ่น 2 คือ รองศาสตราจารย์ปัญญา ชลาภิรมย์ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ที่ให้การสนับสนุนโดยทุนพัฒนานักวิชาการของมหาวิทยาลัยในการศึกษา

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่วิไล คุณพ่อเกษียร พิทยากรศิลป์ คุณพิบูลย์ และน้องแจน อิศรีย์ จารุอรียานนท์ ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษม ซึ่งเป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
คำถามการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	9
คำจำกัดความในการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.1 มโนทัศน์พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง.....	16
1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง.....	17
1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง.....	18
1.5 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	21
1.6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง.....	26
1.7 ระดับของการเปลี่ยนแปลง.....	27
1.8 ความสำคัญและความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	30
1.9 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.10 กลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	40
1.11 บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	45
1.12 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	48
1.13 ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง.....	52
1.14 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง.....	56
1.15 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	57
1.16 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	65
1.17 นวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	72
1.18 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	74
1.19 ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	89
ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	92
2.1 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	92
2.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	93
2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	100
2.4 ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ.....	103
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	107
3.1 นิยามของการจัดการความรู้.....	107
3.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้.....	108
3.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้.....	109
3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	115
3.5 ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย....	120



**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	130
4.1 ความหมายของรูปแบบ.....	130
4.2 ประเภทของรูปแบบ.....	131
4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	132
4.4 การพัฒนารูปแบบ.....	132
4.5 การทดสอบรูปแบบ.....	133
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	135
5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	135
5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	140
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>151</b>
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	154
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อน การจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ.....	158
ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	162
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบฯ.....	162
ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฯ.....	165
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>166</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหาร จัดการและสภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	166
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์อธิการบดี.....	167

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์	
การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม.....	180
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพผู้ให้ข้อมูล.....	180
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง	
ประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	183
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการ	
บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	217
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนและ	
ข้อเสนอแนะแนวทางบริหารจัดการที่พึงประสงค์.....	229
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาศภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ.....	232
2.1 ผลการศึกษาศักยภาพการศึกษาระดับประเทศที่ได้รับรางวัล	
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).....	232
2.2 ผลการศึกษาศักยภาพไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	249
2.3 ผลการศึกษาศักยภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	293
ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	300
3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	300
3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	302

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน</b>	
<b>การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....</b>	310
ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	310
ตอนที่ 2 คำอธิบายรายละเอียดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ	
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	337
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	352
สรุปผลการวิจัย.....	352
อภิปรายผล.....	363
ข้อเสนอแนะ.....	379
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	383
<b>ภาคผนวก.....</b>	392
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	393
ภาคผนวก ข รายงานผู้บริหารที่ได้รับรางวัลระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์.....	395
ภาคผนวก ค รายงานผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้	
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์	
รายงานอธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์ .....	397
ภาคผนวก ง รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบฯ.....	399
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	401
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	414
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	420
ภาคผนวก ซ แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ	
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	423
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>	429

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	26
ตารางที่ 2	รางวัลในการบริหารจัดการของประเทศต่างๆ.....	92
ตารางที่ 3	ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร).....	127
ตารางที่ 4	ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ).....	127
ตารางที่ 5	กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์).....	128
ตารางที่ 6	กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์การ).....	129
ตารางที่ 7	ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์).....	129
ตารางที่ 8	ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนองค์การ).....	130
ตารางที่ 9	การสังเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยส่งผลต่อการจัดการความรู้.....	150
ตารางที่ 10	ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	167
ตารางที่ 11	ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านโครงสร้าง.....	170
ตารางที่ 12	ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคน.....	172
ตารางที่ 13	ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	174
ตารางที่ 14	ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเทคโนโลยี.....	176
ตารางที่ 15	ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี ด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	179
ตารางที่ 16	สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.....	181
ตารางที่ 17	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	183
ตารางที่ 18	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร.....	186
ตารางที่ 19	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร.....	189

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้าน วัฒนธรรมองค์การ.....	191
ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	194
ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง..	196
ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร...	199
ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร...	203
ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรม องค์การ.....	205
ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.	208
ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	210
ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร.....	212
ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร.....	213
ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	214
ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	215
ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม (รายด้าน).....	216
ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	217
ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน.....	219
ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ	225

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 36 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	227
ตารางที่ 37 จุดอ่อนในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	229
ตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์.....	230
ตารางที่ 39 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทางการศึกษาที่ได้รับ รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).....	246
ตารางที่ 40 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	289
ตารางที่ 41 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่รับรองรูปแบบฯ.....	311
ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัย.....	312

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	13
แผนภาพที่ 2	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter.....	22
แผนภาพที่ 3	McKinsey's Seven Ss Model.....	23
แผนภาพที่ 4	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ.....	28
แผนภาพที่ 5	กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง.....	34
แผนภาพที่ 6	The process of organization change.....	38
แผนภาพที่ 7	การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง.....	47
แผนภาพที่ 8	องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง.....	49
แผนภาพที่ 9	การวางแผนการเปลี่ยนแปลง.....	52
แผนภาพที่ 10	ตัวแบบความสอดคล้อง.....	75
แผนภาพที่ 11	ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	77
แผนภาพที่ 12	ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์การ.....	78
แผนภาพที่ 13	การเปลี่ยนแปลงระดับแรก.....	80
แผนภาพที่ 14	การเปลี่ยนแปลงระดับสอง.....	80
แผนภาพที่ 15	ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke-Litwin.....	81
แผนภาพที่ 16	ตัวแบบ Six-Box.....	83
แผนภาพที่ 17	ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Cummings and Worley.....	85
แผนภาพที่ 18	ปัจจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานขององค์การ.....	88
แผนภาพที่ 19	การเปลี่ยนแปลงที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ.....	90
แผนภาพที่ 20	ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์.....	91
แผนภาพที่ 21	ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	101

## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

		หน้า
แผนภาพที่ 22	ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ.....	105
แผนภาพที่ 23	การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงงาน.....	106
แผนภาพที่ 24	รูปแบบเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model).....	117
แผนภาพที่ 25	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	153
แผนภาพที่ 26	ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	301
แผนภาพที่ 27	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	311
แผนภาพที่ 28	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง).....	312
แผนภาพที่ 29	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร).....	313
แผนภาพที่ 30	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร).....	314
แผนภาพที่ 31	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ) ..	315
แผนภาพที่ 32	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี).....	316
แผนภาพขยาย (ก)	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ	
	ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม.....	317
แผนภาพขยาย (ข)	ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร.....	323
แผนภาพขยาย (ค)	ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ.....	324



## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า
แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	329
แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล.....	332
แผนภาพขยาย (ฉ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล.....	334



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรู้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ซึ่งใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโตขององค์การทุกประเภท ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ ที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ทั้งนี้ การพัฒนาที่นำไปสู่สังคมฐานความรู้ จะต้องมีการปรับระบบการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาคนเพื่อการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬัตร์, 2544) นอกจากนี้ การที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการทำให้องค์กรเรียนรู้หมุนได้เร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) นั่นเอง (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ของหลายองค์การ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สำคัญซึ่งองค์การสมัยใหม่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์การ (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549)

จากสภาพสังคมปัจจุบันที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคม (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬัตร์, 2544) ดังนี้

1. การก้าวไปสู่สังคมแห่งองค์การ (Society of Organization) ซึ่งก่อให้เกิดปรากฏการณ์สังคมลูกจ้าง โดยองค์การเป็นตัวจักรสำคัญในโลกของการแข่งขัน ซึ่งจะแข่งขันได้ดีต่อเมื่อองค์การนั้นๆ ประกอบด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพและมีขีดความสามารถสูง

2. โลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (New World of Work) นั่นคือ สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงจาก งานไร้ทักษะ เปลี่ยนเป็น งานที่ต้องใช้ความรู้ การทำงานที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนเป็น งานสร้างสรรค์ งานโครงการมันเปลี่ยนเป็น การทำงานเป็นทีม งานตามหน้าที่ เปลี่ยนเป็น งานตามโครงการ งานที่ใช้ทักษะอย่างเดียวเปลี่ยนเป็น งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย และการทำงานจากการสั่งการจากเบื้องบนเปลี่ยนเป็น การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ วิถีคิด กระบวนการทำงาน ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์การที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) โดยผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มี

ขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549)

สำหรับหน่วยราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) ยกกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ 4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

ในภาคราชการได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (หมวด 3 มาตรา 11) กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของหน่วยราชการจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการประเมินผล 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารความรู้ในองค์กร 2) การจัดการสารสนเทศ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ภายในองค์กรโดยกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ประพนธ์ ผาสุขยี่ด, 2550)

การจัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือการบริหารแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในตน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนภายในองค์กร เพื่อใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย (วิจารณ์ พานิช, 2548) การจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเหมือนสอง

หน้าของเหรียญเดียวกัน หากดำเนินการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง องค์การจะค่อย ๆ พัฒนาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นทั้งเหตุและ ผลต่อกันและกัน โดยคำว่า “การจัดการความรู้” เน้นที่ ความรู้ และคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เน้นที่การเรียนรู้แต่จะไปบรรจบกันที่การปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2550) ดังนั้น การจัดการความรู้จึง ช่วยสร้างคุณค่าทั้งในด้านการพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น พัฒนา ผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพขององค์การ และเป็นการเพิ่มทุน ทางปัญญาให้แก่องค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

โดยที่การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้ง ที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ แต่การ ปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของ ตนเองและเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติราชการแบบเดิม ยึดกฎระเบียบที่ต้องมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แม้จะทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์ จะต้องใช้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติงานของ ข้าราชการระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก การเรียนรู้ของ ข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญา รับรอง ในราชการแนวใหม่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการ เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ในโลกยุค “สังคมแห่งความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวน ทักษะใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2553) การจัดการความรู้จะช่วยสร้างคุณค่าทั้งในด้านการพัฒนางานให้มี คุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ พัฒนา ศักยภาพขององค์การ และเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาให้แก่องค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมี ศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุง การทำงาน ยกกระดานบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์การทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์การ ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์การที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) นี้ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human capital) เพื่อสร้างคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความมั่งคั่งทางปัญญา (intellectual wealth) ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตขององค์การ แนวคิดการบริหารหลาย ๆ แนวคิดได้แพร่ขยายมาสู่ภาครัฐ รวมทั้งสถาบันการศึกษามากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก “ความรู้” จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นอนาคตของการอุดมศึกษา ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง เจริญทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ เพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : (จ) แม้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์ทำให้คนไทยมีโอกาสที่จะเรียนรู้ รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง แต่ความสามารถ

ในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการนำไปปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยังอยู่ในระบบราชการ ซึ่งต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 -2561) ที่กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง นอกจากนี้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงทำให้เกิดกระแสความต้องการในการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของภาครัฐและทันต่อความต้องการของสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีกำเนิดจากสถาบันฝึกหัดครูและได้รับการยอมรับในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการ การดำเนินภารกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาในเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ในการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแข่งขันได้นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องพยายามหาจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความแตกต่างในการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่สนองต่อความต้องการของนักศึกษา ในยุคปัจจุบัน และอนาคต ดังงานวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) เรื่องผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ชำนาญ พบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทยในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้จะเป็นการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่มีหลากหลาย มีความเป็นสากล และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น โดยในอนาคตหลักสูตรจะพัฒนาเพื่อตอบสนองกลุ่มคนทำงาน หลักสูตรนานาชาติได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากตลาดแรงงานต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศมากขึ้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ เช่น โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่จะเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

ดังกล่าวให้ได้ จึงต้องปรับการบริหารจัดการทั้งระบบซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่เป็นผลกระทบซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้คือ “คน” ที่ต้องมี “ความรู้” และความรู้จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถแข่งขันได้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการสืบสานโครงการตามแนวพระราชดำริ ซึ่งการดำเนินภารกิจดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับคน และองค์ความรู้ ดังนั้นในการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยสนองตอบความเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่บูรณาการลงไปยังกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะได้รับผลจากการเรียนรู้ของคนและการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การราชการจึงต้องยึดกรอบแนวทางตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งใช้เครื่องมือทางการบริหารที่ปรับมาจากเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

งานวิจัยของต่างประเทศหลายชิ้นได้ศึกษาพบองค์ประกอบหรือปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น งานวิจัยของ Keyser (2004) ซึ่งได้ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์การ จากงานที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปีตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ.2002 โดยได้จัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ งานวิจัยของ Moslehi (2004) ได้สังเคราะห์งานของ Nonaka, Toyama and Konno (2000) O'Dell and Grayson (1988) และ Teece (2000) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ คน องค์การ กระบวนการ และระบบ งานวิจัยของ Martin (2004) พบว่าปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารจัดการองค์การ งานวิจัยของ Stankosky and Baldanza (1999, 2001) ทำการศึกษา 2 ครั้งในห้วงเวลาที่ต่างกัน

ผลการศึกษายืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์การ เทคโนโลยี การเรียนรู้ และงานวิจัยของ Choi (2000) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากหลายองค์การ พบว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำและภาวะผู้นำ องค์การ และโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ

ส่วนงานวิจัยของไทยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (พรพิมล ทรรษาภิรมย์โชค, 2550) พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร 3) คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัยจำนวน 18 เรื่อง (ภริณี วัชรสินธ์, 2550) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 6 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การจูงใจที่ดีต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การบริหารโครงการโดยใช้หลักวิชาการ และการกำกับติดตาม ควบคุม 4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้ หรือปัจจัยเชิงกระบวนการ 5) คุณลักษณะของงาน และ 6) คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้

นอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิจและคณะ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล ทั้งนี้ ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ประกอบด้วย



1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ 4) การวัดผล และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน

องค์การไทยที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ ส่วนมากอยู่ในลักษณะของการริเริ่มการจัดการความรู้ ซึ่งการดำเนินงานของหน่วยราชการส่วนมากอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 กระบวนการคือ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) ที่ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล กับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process : KMP) ที่ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) ประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ (จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, 2549)

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการจะดำเนินการให้การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิขับเคลื่อนได้ควรมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ที่จะผลักดันองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ให้ขับเคลื่อนเพื่อส่งผลให้มีการจัดการความรู้บูรณาการไปกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผลจากการศึกษางานวิจัยข้างต้นพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบรวม ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดแนวคิดในการนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งปรับมาจากกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจะนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current state) และสภาพที่พึงประสงค์ (Desired state) เพื่อสร้างกลไกหรือวิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้ ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การที่เป็นเลิศได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### วัตถุประสงค์รอง

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ  
องค์การที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร?
2. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การ  
ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร?
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความเหมาะสมเป็นอย่างไร?

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารจัดการภายใต้องค์ประกอบ  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี โดยศึกษา  
เฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่

- (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่แสดงถึงการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังกล่าว

2. กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นใช้กรอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงของบริษัท Xerox Corporation เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาตินำมาใช้เพื่อเป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process: CMP) ที่บูรณาการกับการจัดการความรู้ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้ดำเนินการ

### **คำจำกัดความในการวิจัย**

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อผลักดันองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การและเทคโนโลยี ให้ปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่บูรณาการอยู่ในการดำเนินงาน

**กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

**องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี

**รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้** หมายถึง ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี เกิดการขับเคลื่อน ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้บูรณาการในการดำเนินงาน

**การจัดการความรู้** หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อน

**การขับเคลื่อนการจัดการความรู้** หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

**สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ** หมายถึง สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี

**สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการ** หมายถึง สภาพการบริหารจัดการที่ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรม องค์การ และเทคโนโลยี ที่ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความต้องการให้เกิดขึ้น

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

1. **แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการในประเด็นต่างๆ และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงของ Robbin and Coulter (2003); Certo (1997); Bennis (1976); สมยศ นาวิการ (2543) ; วันชัย มีชาติ (2548) ; ธนยศ แสนสุขใส (2551) มาสังเคราะห์ เป็นองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบฯ ดังนี้

1. 1 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- 1) โครงสร้าง ประกอบด้วย ทิศทางของมหาวิทยาลัย กระบวนการทำงาน การจั ดทรัพยากร
- 2) คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน
- 3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม บรรยาการศ
- 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

สำหรับการเรียนรู้

1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (บริษัท Xerox Corporation อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจและ คณะ, 2547; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ประกอบด้วย

- 1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 2) การสื่อสาร
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้
- 5) การวัดผล
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

2. **แนวคิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการ บริหารจัดการขององค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งแนวคิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็น การนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคูณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคูณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล โดยมีเกณฑ์ซึ่งให้ความสำคัญในหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ได้แก่

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

โดยผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีความเป็นเลิศนั้น ต้องเกิดจากการดำเนินการที่สอดคล้องกันทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกส่วนดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

**3. แนวคิดการจัดการความรู้** ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนมากให้แนวคิดที่หลากหลาย โดยผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ Keyser (2004), Martin (2004), Choi (2000), Carla O'Dell (1998), จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์ (2551), พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม ดังนี้

1. คน
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยี
4. โครงสร้าง

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดข้างต้นกับการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบริบทใกล้เคียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้

2. ได้องค์ความรู้จากรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งแสดงถึงกลไกขับเคลื่อนองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ และสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงได้

### ประโยชน์เชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครและมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ สามารถนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาพรวม ไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังกล่าว เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 มโนทัศน์พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบัน “การเปลี่ยนแปลง” เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น และเน้นความหมายของการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นปรากฏการณ์ที่แตกต่างไปจากสภาพการณ์เดิมซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้า และสามารถจัดการหรือควบคุมให้เกิดผลหรือดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “การเปลี่ยนแปลง” (Change) ซึ่งเคยถูกมองว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนตามธรรมชาติ และมีอิทธิพลต่อมนุษย์หรือการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมนั้น ปัจจุบันถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถกำหนดหรือวางแผนล่วงหน้า และสามารถจัดการหรือควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้ (มานิต ศุภรสกุล, 2546)

การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่มีองค์การไหนที่อยู่รอดได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว (จินตนา บุญบังการ และณัฐวิมลพันธ์ เขจรนันท์, 2549) ในการที่องค์การจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนองค์การได้ และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การจะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การและบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การและก่อความยากลำบากให้กับบุคลากร จะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (มานิต ศุภรสกุล, 2546)



นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์การแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง การมองหาแนวทางใหม่ๆ การทำงานที่แตกต่างไป การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่างๆ ในองค์การ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นการที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ เพื่อเกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือเป็นคุณสมบัติขององค์การที่มีคุณภาพทั้งหลายที่มีการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ซึ่งความคุ้นเคยขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมองค์การที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี จะสังเกตได้ว่าองค์การชั้นนำทั้งหลายทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะตรงนี้ชัดเจน และมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด เป็นองค์การที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์ เป็นองค์การที่ทันสมัยและเป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์การชั้นนำทั้งหลาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนและมีผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้น องค์การไม่ควรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยไม่ควบคุม เพราะจะทำให้มีผลเสียต่อการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อปรับเปลี่ยนระบบย่อยขององค์การ เพื่อให้มีการจัดการที่ทันสมัยเพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์การโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์การ

## 1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

องค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อความมั่นคงและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การและด้านการบริหาร หรือด้านการจัดการองค์การ ได้ให้คำอธิบายคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ ดังนี้

มิทเชลล์ (Mitchell, 1983) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน และโครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมนุษย์ในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจมุ่งเน้นเรื่องงาน บุคคล กลุ่ม หรือองค์การทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

โรเจอร์ และแม็คอินทิฟ (Rogers & McIntive, 1983) ได้ให้คำอธิบายในทางเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัย หรือสถานภาพและบทบาทของคนในองค์การ สภาพแวดล้อมต่างๆภายในองค์การทั้งนี้ เพื่อให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

เซอร์โต (Certo, 1997) ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ (changing and organizing) โดยยังเน้นย้ำแนวคิดดังกล่าวว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ (modifying and existing organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness)

โรบบินส์ และ เคาลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2003) อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Change) ไว้ว่า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายค่าว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่

เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ขององค์การซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสถานะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์การมีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้นำสู่ประสิทธิผลขององค์การในท้ายที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2543) และสุนันทา เลานันทน์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ตรงกันว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ (อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ในด้านคน โครงสร้าง เทคโนโลยี และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมายของ้องค์การ

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis, 1969) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปอย่างกว้างๆ ที่้องค์การส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาของ้องค์การ 6 ประการ คือ

- (1) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนใน้องค์การ
- (2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหาของ้องค์การร่วมกัน
- (3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

(4) เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

(5) มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเอง ในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์การโดยส่วนรวม

(6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

เฟรนช์ และ เบลล์ (French & Bell, 1990) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การ มีชีวิตยืนยาวต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่ง สุนันทา เลาहनันทน์ (2544) กล่าวสรุปในแนวเดียวกันว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกัน ปฏิบัติงานมากขึ้นและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มุ่งผนึก (integrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายขององค์การหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ บรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหา ร่วมกัน เสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน และทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วถึง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

#### 1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

روبินส์ และ คูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2003) อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยภายนอก (External Forces) เช่น สภาพตลาด (Marketplace) กฎและระเบียบทางการราชการ (Governmental Laws and Regulations) เทคโนโลยี (Technology) ตลาดแรงงาน (Labor Market) เศรษฐกิจ (Economic) 2) ปัจจัยภายใน (Internal Forces) ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) คือการดำเนินงานภายในองค์การ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง การมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Strategy) พนักงานขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ การนำเครื่องจักรเครื่องมือ

ใหม่ ๆ (New Equipment) เข้ามาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต ปริมาณการผลิต ฯลฯ รวมทั้งทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจนำไปสู่การที่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีปฏิบัติในองค์การ

ลูอิส (Louis, 1992) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การทางการศึกษาประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คุณลักษณะหลายประการของ นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น

1.1 การรวมศูนย์ (Centrality) คุณภาพ (quality) ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เน้น อย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่ สมาชิกในองค์การรับรู้ว่าเป็นการปฏิบัติในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว

1.2 ขอบเขต (scope) และความซับซ้อน (complexity) ของนวัตกรรม โปรแกรมการ พัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การในระดับมาก เช่นกัน ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากแบ่งการ เปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อย ๆ

2. บริบทภายใน (internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษามี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น

2.1 แรงกดดันขององค์การ (organizational pressure) ถ้าผู้บริหารระดับสูงนำการ เปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การก็พอจะมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ แรงกดดันนี้ยกมา จากวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2 วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมของการ อาสาสมัครและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเสียดสีมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงบ้อย ๆ

2.3 โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) องค์การที่มีโครงสร้างที่เอื้อให้ สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงาน และองค์การที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริมการ เปลี่ยนแปลงองค์การ

3. บริบทภายนอก (external context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง เช่น

3.1 การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (social and community support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคมแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้วโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

3.2 โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

3.3 ค่านิยมของสังคม (social values) การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท เช่น

4.1 การวางแผน (planning) เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2 การมีส่วนร่วม (participation) หากสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเขาเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3 ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การมาจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสองรูปแบบคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกขององค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลกระทบต่อภายนอกขององค์การ

### 1.5 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นที่ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ย่อมทำให้ต้องมีการปรับระบบระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย และเมื่อระเบียบวิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไป ทักษะความสามารถของบุคลากรก็มักจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้ (ปีณรต มาลากุล ณ อยุธยา, 2551)

ลูค (Luecke อ้างถึงใน Harvard Business Essentials Series, 2003) แบ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่

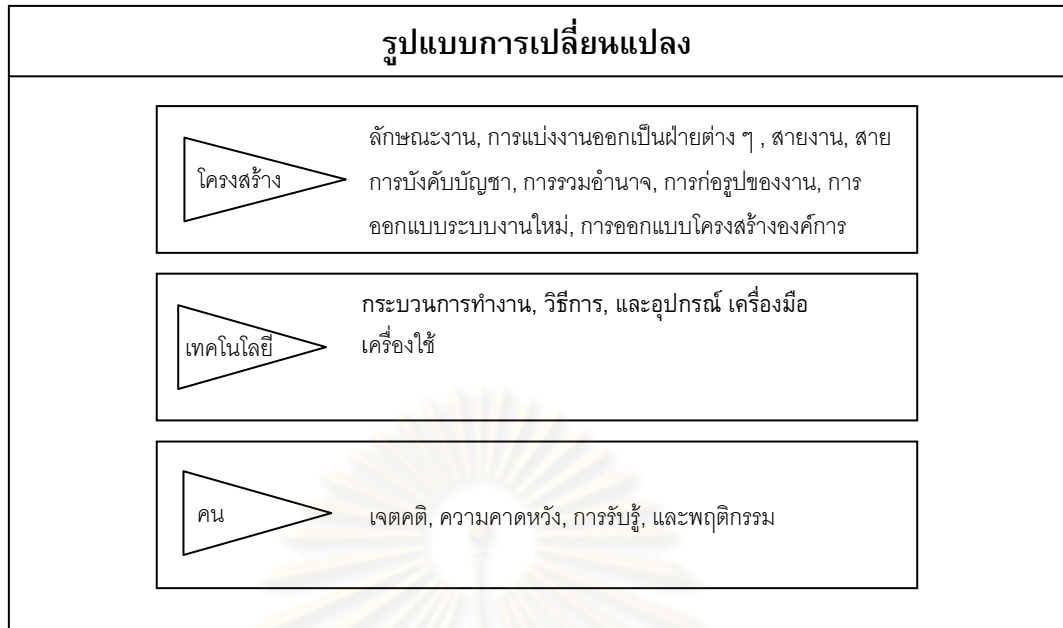
1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Structural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง โดยเพิ่มการทำงานเป็นทีม ลดสายงานการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาหารือ และจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่

2. การลดต้นทุน (Cost cutting) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มุ่งไปสู่การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสำคัญต่อองค์การออกไปเพื่อลดต้นทุนลง

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change) การเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่นการรื้อปรับระบบในการให้บริการแก่ลูกค้า การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานคือต้องการให้มีการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น มีความน่าเชื่อถือ และลดต้นทุนในการทำงานให้ต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural change) การเปลี่ยนแปลงนี้เน้นไปที่บุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่การยึดหลักการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและผู้รับบริการ

روبินส์ และ เคาลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2003) เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) ดังแผนภาพที่ 2



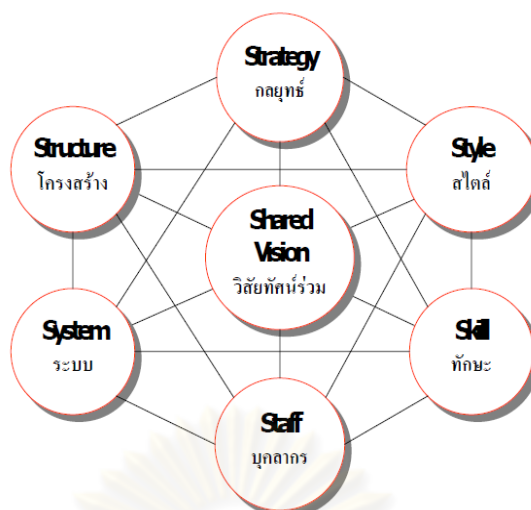
แผนภาพที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter

ที่มา : ร็อบบินส์ สตีเฟนส์ พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.

Athos และ Pascale จากบริษัท McKinsey Consulting ได้เสนอตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ McKinsey's Seven Ss Model ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2553) ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์การ (Structure)
3. ระบบกระบวนการงาน (System)
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)
5. ทักษะความชำนาญ (Skill)
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)
7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Super-ordinate Goals, Shared values or Shared Vision)

โดยในการปรับเปลี่ยนองค์การนั้น ตัวแปรต่างๆ ทั้ง 7 ประการควรจะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสอดคล้องกัน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 McKinsey's Seven Ss Model

ที่มา: ป๋นรล มลลกุล ณ อยุรยล. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. แหล่งที่มา: <http://www.opdc.go.th>.  
[18 สิงหาคม 2553]

จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้เสนอรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้มีการนำแนวคิดเหล่านั้น มาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการมากมาย หลาย เทคนิค แต่เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานใน ภาครัฐของไทยประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ (ป๋นรล มลลกุล ณ อยุรยล, 2551) ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงาน หรือ การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ซึ่งในประเทศไทยก็ได้มีการปรับรื้อระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วย เช่น กรมทะเบียนการค้า เป็นต้น แต่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้ โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้



สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่น ๆ เช่น การรื้อปรับระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management) ตามกลยุทธ์ขององค์การเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์การในยุคปัจจุบันจะต้องหันมาพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์ประกอบกับกลไกการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งในด้านเทคโนโลยี การระบียบของสังคม และอุดมการณ์ความเชื่อ หรือจิตสำนึกของคนในองค์การให้สอดคล้องกันนั้น เห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การยุคปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก และเป็นกิจกรรมที่ต้องทุ่มเทเวลา ความสนใจ และต้องปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งบางครั้งอาจหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มเวลา ที่สำคัญคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเหมาะสม จึงจะผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2543) ให้ความเห็นว่า โดยปกติการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวกันกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง เทคโนโลยี บุคคล และวัฒนธรรม เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้ค่อนข้างจะเกี่ยวพันระหว่างกัน การ

เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างอื่น

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) ให้ความเห็นว่า เมื่อเราพูดถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าขึ้น มักจะหมายถึงการเปลี่ยน “คน” กับการเปลี่ยน “ระบบ” โดยทั่วไป วิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การจะสามารถทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ตามที่องค์การพึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงคน จะทำได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยใช้เทคนิค ดังนี้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.2 การเปลี่ยนตัวบุคลากร

2. การเปลี่ยนแปลงระบบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ วิธีการทำงาน เทคโนโลยี ระบบการให้คุณให้โทษและระบบการควบคุมภายในองค์การ กลุ่มนักวิชาการมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ทั้งนี้ด้วยความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นยาก หากบุคคลยังทำงานอยู่ในระบบและบรรยากาศแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงระบบเป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงคน ปัจจุบันพัฒนาการของเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทอย่างมากและมีส่วนช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามองค์การจะต้องสร้างระบบที่ดีที่สามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคคลด้วย อาจทำในรูปแบบการพัฒนาการจัดการ หรือการพัฒนาองค์การ

เซอร์โต (Certo, 1997) กล่าวให้ความเห็นว่า ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ แบ่งเป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change)

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change)

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (people change)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาเปลี่ยนแปลง มีหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยต่างๆ มีผลกระทบต่อกัน เพราะองค์การเป็นระบบที่มีระบบย่อยภายใน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อยปัจจัยอื่นๆ หรือหากเปลี่ยนแปลงเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งอาจต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบโดยรวมด้วย เช่น คน โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และ

เทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องพิจารณาบริบทของแต่ละองค์การว่าควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การนั้นๆ

**ตารางที่ 1** การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ

องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลง	Robbins and Coulter(2550)	Lueck (2003)	Bennis (1976)	Certo (1997)	Leavitt (1973)	สมยศ นาวิการ (2543)	วันชัย มีชาติ (2548)	ธนยศ แสนสุขใส (2551)
โครงสร้าง	√	√	√	√	√	√	√	√
คน	√		√	√	√	√	√	√
เทคโนโลยี	√		√	√	√	√	√	
วัฒนธรรมองค์การ		√				√	√	√
กระบวนการทำงาน		√	√		√			
กลยุทธ์						√		
การลดต้นทุน		√						

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยเลือกองค์ประกอบร่วมที่นักวิชาการให้แนวคิดว่าเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## 1.6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวสรุปว่า รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมีด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก ในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน เพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยกระทำอย่างต่อเนื่อง องค์การจะสามารถรักษาสมดุลหรือดุลยภาพขององค์การโดยทั่วไปไว้ได้ (maintain equilibrium) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกระทบต่อดุลยภาพขององค์การ การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อองค์การเฉพาะบางส่วนเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้มักจะกระทำผ่าน

โครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ ซึ่งมีอยู่เดิม โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม (new technology and product improvement)

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (revolution change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเปลี่ยนองค์การหรือมีผลกระทบต่อองค์การทั่วทั้งองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม (frame beaking burst) องค์การจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่ขององค์การ (reach new equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด (transform entire organization) โดยการสร้างโครงสร้างองค์การ และการจัดการใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น และผลงานที่องค์การสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามที่ต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อไม่ให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการ และเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนนี้มักจะทำให้อายุของการพัฒนาองค์การ (organization development)

สรุปได้ว่า ลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป แบบปฏิวัติ และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนจะพิจารณาผลงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นและผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการมากที่สุด ซึ่งต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

### 1.7 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1981) แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ระดับ

- (1) การเปลี่ยนแปลงความรู้
- (2) การเปลี่ยนแปลงทักษะ
- (3) การเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยม

ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ชี้ให้เห็นว่าระดับการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก คือ

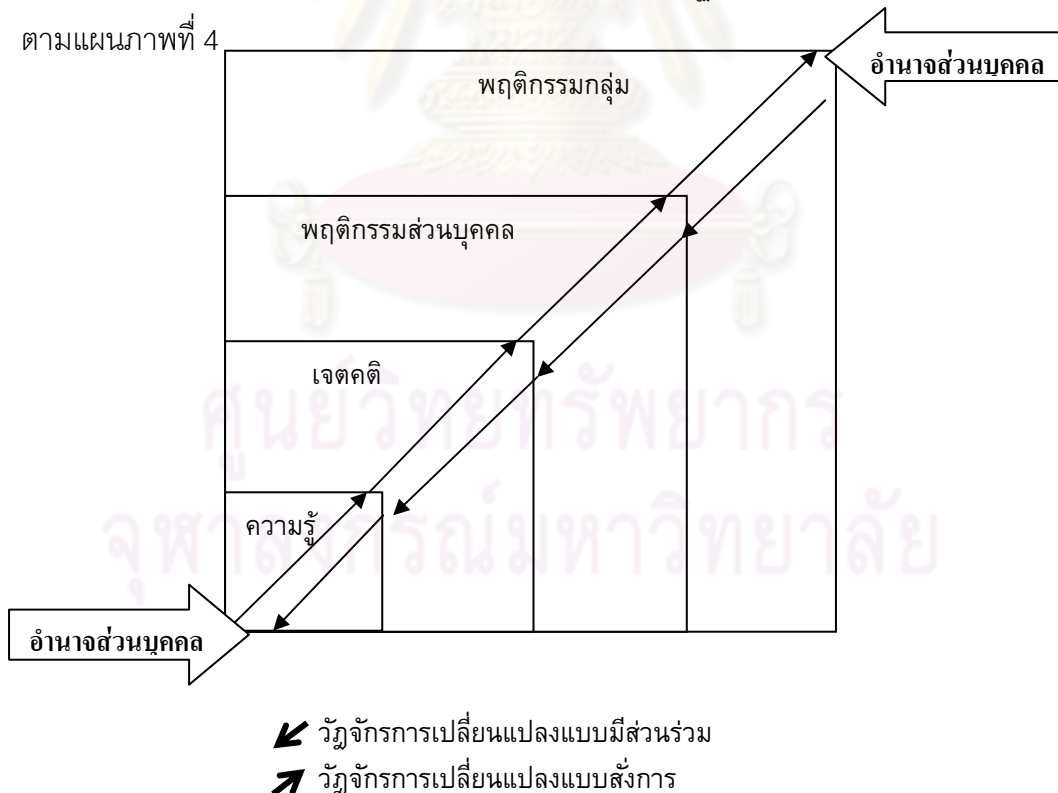
- (1) การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge change)

- (2) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitudinal change)
- (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล (individual behavioral change)
- (4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม (group behavioral change)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเลือกวิธีการของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งสมยศ นาวิกาน (2543) แบ่งออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ

1) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (participate change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายาก คือมุ่งด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ วิธีการนี้ความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การอยู่ที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจส่วนตัวกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

2) การเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (directive change) มุ่งเปลี่ยนแปลงจากระดับองค์การจากระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือจากภายนอก เช่น ระเบียบกฎหมาย โดยระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล เจตคติ และความรู้ ตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงจะอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coercive change) ซึ่งจะก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีการการเปลี่ยนแปลงทั้งสองแบบแสดงตามแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ

ที่มา : Hersey, Pual & Blanchard, Kenneth H. (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (6<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall. pp. 374-375.

จากวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประการ จะเห็นได้ว่าแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่มีวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบที่ดี และใช้ได้ทุกเหตุการณ์ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่จะเหมาะสมเมื่อใช้กับบุคคล และกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ เหมาะสมกับบุคคล และกลุ่มที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้าง และการตัดสินใจของผู้นำ ดังนั้น การเลือกใช้วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล รวมทั้งสถานการณ์ภายในองค์การ นอกจากนี้ แล้วพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้พลังอำนาจส่วนตัว (personal power) เช่น พลังอำนาจอ้างอิง (referent power) พลังอำนาจข่าวสาร (information power) และพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการจะทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจตามตำแหน่ง (position power) เช่น พลังอำนาจการบังคับ (coercive power) พลังอำนาจพึ่งพา (connection power) แต่มีข้อสังเกตว่า ผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจตามตำแหน่งเพื่อบังคับ หรือสั่งการจะต้องแน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าหรือมีอำนาจจากแหล่งอื่นสนับสนุน มิฉะนั้นจะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis, 1966) ได้ให้ข้อควรคำนึงในการที่จะทำให้องค์ประกอบบรรลุเป้าหมายไว้ 3 ประการ คือ

- (1) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- (2) ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- (3) ความสามารถในการให้บริการและการตอบสนองประโยชน์ต่อสังคม โดยจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ในองค์การ 7 ประการ ด้วยกันคือ

- (1) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์การ
- (2) ความสัมพันธ์ระดับต่าง ๆ กับบุคคล กลุ่ม บทบาท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

- (3) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบาย การปฏิบัติและการประเมินผล
- (4) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยม อารมณ์ และขวัญของแต่ละบุคคล

- (5) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์การยอมรับปฏิบัติ

- (6) การยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

(7) การยอมรับสมมติฐานที่จะทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลง

หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันในบรรยากาศที่มีลักษณะ 5 ประการ คือ

- (1) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- (2) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- (3) ความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (clients)
- (4) ความสมัครใจระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลง
- (5) ทั้งสองฝ่ายต่างมีโอกาสในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะประสบความสำเร็จควรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติที่ได้รับผลการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงมักให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของคนและคำนึงถึงคน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรต้องมุ่งให้ความรู้ เพิ่มทักษะ ปรับเจตคติทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

### 1.8 ความสำคัญและความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อม ส่วนองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหาร (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2553)

#### ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่างๆ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และ หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด ชะงักงันโดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสน วุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

### ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis management Consulting Service, 2007) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้วิธีการต่างๆ ที่เป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่วางแผนไว้สามารถดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เฟรด นิคโคลส์ (Fred Nickols, 2007) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงใน 3 นัย คือ การบริหารในฐานะที่เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลง (The task of managing change) ที่ต้องมีการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนำสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวางแผนและจัดการกับปฏิกิริยาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง หรือผลสะท้อนกลับที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นขอบข่ายการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional practice) เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด หลักการ รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2553) ให้ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2550) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเอาองค์ประกอบการบริหารงาน คือ 4 'M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการตั้งพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ให้ความหมายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Initiative ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้และส่งผลดีต่อองค์กรอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ได้ให้ความหมายในเชิงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนี้รวมหมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในแง่ของกิจการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิตและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2548) ได้สรุปความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารที่มุ่งจัดเตรียมบุคลากรและองค์การเพื่อนำวิธีการใหม่มาใช้ ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการ นโยบาย เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ

1. ผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ
3. บทบาทและความรับผิดชอบนั้น จะต้องให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากร ที่จะต้องร่วมกันให้เกิดผลแห่งการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ
4. การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา เพราะเกี่ยวกับบุคลากร อันจะทำให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

6. เกณฑ์วัดผลดำเนินงานนั้นคือจะต้องมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องหาตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบและวัดคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง

7. สภาพะหนึ่งไปสู่อีกภาวะหนึ่ง หมายถึง เกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ปัจจุบันที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องในอนาคตไปสู่สภาพการณ์ที่ต้องการต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) มีแนวคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์การและระดับบุคคลซึ่งหมายถึงบุคลากรแต่ละคนในองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์การ การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ โครงสร้างขององค์การที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์การเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ระดับของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และการประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อนไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ระดับและบริหารจัดการให้ทั้งสองส่วนไม่ว่าจะเป็นระดับองค์การหรือบุคลากรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การและบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์การก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นในแนวทางการทำงานใหม่ ก็หมายความว่าองค์การไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทิศทางเดียวกันหากองค์การไม่ปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็โครงสร้าง การงานและจัดสรรขอบเขตหน้าที่การงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ ๆ หรือสนับสนุนการพัฒนาในทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน

สรุปได้ว่าองค์การทุกองค์การต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีสภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งหากองค์การไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม จะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอด หรือแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน โดยความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกล่าวโดยสรุป คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมองค์การ คน ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

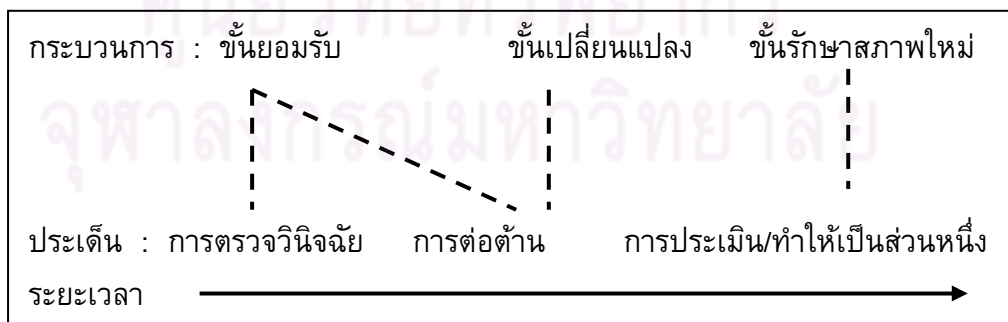
### 1.9 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เลวิน (Lewin, 1951 อ้างถึงใน Robbins and Coulter, 2003) อธิบายกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นในเชิงจิตวิทยาซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ระยะเวลาที่ถึงความจำเป็นหรือละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหา ทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นที่น่าพอใจซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะหรือเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า ก็สามารถช่วยให้คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติ

2. ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ เช่นการจัดฝึกอบรม ทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาบุคลากร เป็นต้น หรือการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับหรือองค์กรใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมี แผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. ระยะเวลารักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งมีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของบุคลากรหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงใหม่ และขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีความสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ



แผนภาพที่ 5 กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตร พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับครูและศึกษานิเทศก์.

นครปฐม: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2550.

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรม ที่ใช้ กระตุ้นและสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่ สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ กฎเกณฑ์สำคัญดอกแรกของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์การเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็น ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของ เวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่า “First you must get your people to believe in the value of change.” โดยอธิบายถึงปัจจัยสำคัญสำหรับการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Change Management Plan)
2. มีผู้นำกระตือรือร้น (Active Leadership)
3. มีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน (Clear Goals)
4. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication)
5. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training)
6. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ (Organization Culture)
7. ระบบการตอบแทน/การให้รางวัล (Reward System)

กิจกรรมสำคัญของงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Ventris, 2004)

1. การจัดการด้านพฤติกรรมผู้บริหาร ให้สามารถตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปัญหาที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (Change Vision) เพื่อมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป้าหมายของ องค์การ กิจกรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดการด้านวัฒนธรรมขององค์การ เป็นกิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาทที่ ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการไหลเวียนของข่าวสาร ข้อมูลของการ เปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วน ชัดเจนและรวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วน ร่วมและเกิดพันธกิจ โดยต้องกำหนดระดับของความเข้าใจในสารที่จะสื่อ และวิธีการที่ใช้ในการ สื่อสารให้เหมาะสม เช่น สื่อประสมต่าง ๆ การฝึกอบรม การพบปะในกลุ่มทำงาน วาระการรับฟัง ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาของทีม และรายงานความคืบหน้า เป็นต้น

5. การประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เป็นการประเมิน ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินการ และทบทวนแผนงานทุกระดับ เพื่อเป็นการประกันว่ากำลังมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น มีกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Ventris, 2004)

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ( Planning Change)
  - 1.1 กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus on Goals)
  - 1.2 ระบุความต้องการการเปลี่ยนแปลง ( Identifying the Demand for Change)
  - 1.3 เลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ( Selecting Essential Change)
  - 1.4 ประเมินความสลับซับซ้อน ( Evaluating Complexity)
  - 1.5 วางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วม ( Planning Ways to Involve People )
  - 1.6 เลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ( Choosing a Timescale)
  - 1.7 จัดทำแผนปฏิบัติ ( Making an Action Plan)
  - 1.8 คาดการณ์ผลกระทบ ( Anticipating Effects)
  - 1.9 คาดการณ์การต่อต้านจากบุคลากร ( Anticipating Resistance to Change)
  - 1.10 ทดสอบและตรวจสอบแผน (Testing and Checking Plan)
2. การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง ( Implementing Change)
  - 2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงาน
  - 2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ
  - 2.3 การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร
  - 2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน
  - 2.5 การเอาชนะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change)
  - 3.1 การตรวจสอบความคืบหน้าของการปรับปรุง โดยประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลภายในประเมินความสมดุลของการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบผลตอบกลับ
  - 3.2 การทบทวนแผนงานโดยการทบทวน วัตถุประสงค์ของแผนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ เป้าหมาย ทิศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง และทบทวนการเปลี่ยนแปลง
4. การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง (Maintaining Momentum)
  - 4.1 การทบทวนเป้าหมายเพื่อเปิดตัวการเปลี่ยนแปลงใหม่

4.2 การนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย โดยอาจเพิ่มงบประมาณ และทรัพยากรให้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่คุ้มค่า

4.3 การสนับสนุนให้บุคลากรให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาที่มีต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

4.4 การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในทุกระดับปฏิบัติ โดยให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และทักษะต่าง ๆ

## 5. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Building on Change)

5.1 ชูประเด็นประโยชน์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมอื่น เพื่อสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อไป หรือเลือกที่จะเปลี่ยนวิธีปฏิบัติดำเนินการแทน

5.2 เทคนิคการวิพากษ์วิจารณ์ โดยให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานในแผนของตน เพื่อหาปัญหาที่ซ่อนตัวอยู่และเสนอวิธีแก้ไข อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

5.3 การผนวกความต้องการของตนกับฝ่ายอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter & Cohen, 2002) อธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการ ได้แก่

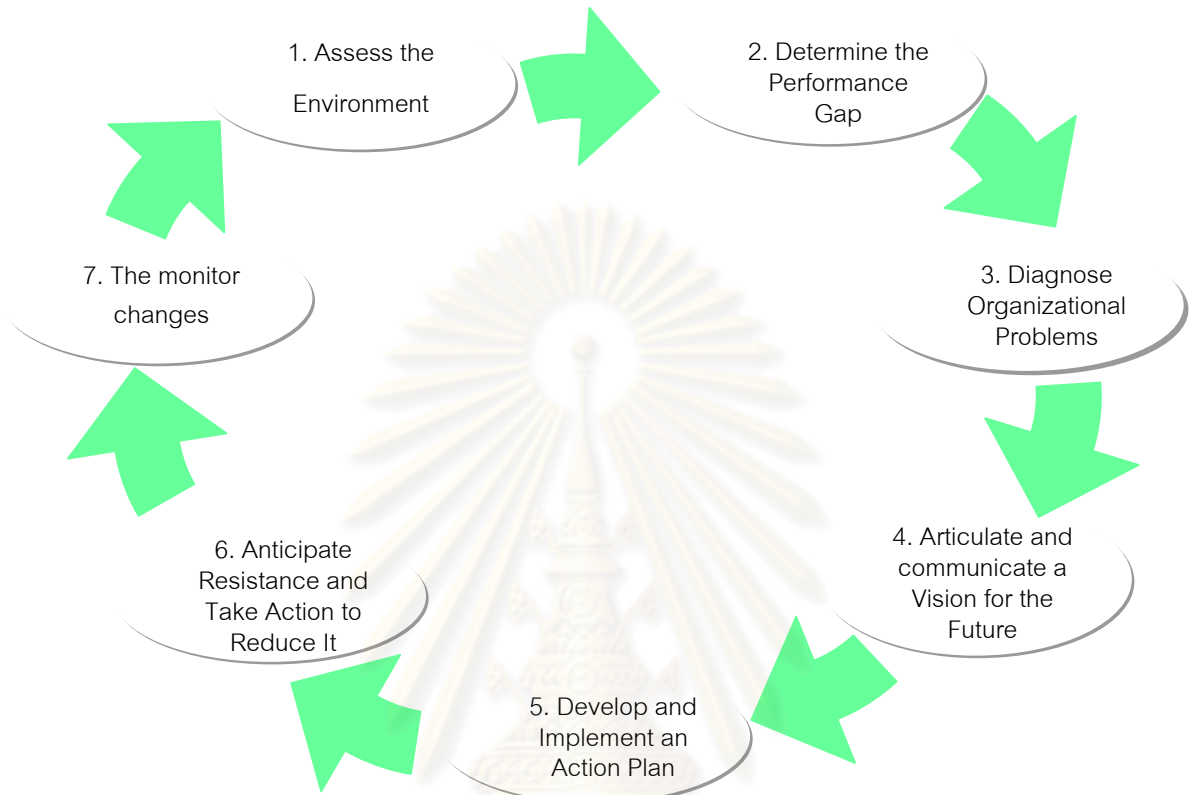
- 1) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (increase urgency)
- 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (build the guiding team)
- 3) สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (get the vision right)
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ (communicate for by in)
- 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (empower action)
- 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (create short term wins)
- 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (don't let up)
- 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (make change stick)

เฮริงเจล และคณะ (Hellriegel and others, 2005) เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญดังนี้

- 1) การประเมินสถานะแวดล้อม (Assess the Environment)
- 2) ค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับความเป็นจริง (Determine the Performance Gap)
- 3) ระบุปัญหาขององค์การ (Diagnose Organizational Problem)
- 4) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ (Articulate and Communicate a Vision for the future)
- 5) พัฒนาและนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (Develop and Implement an Action Plan)

6) คาดการณ์สิ่งที่เป็นอุปสรรคและทำให้อุปสรรคเหล่านั้นลดลง (Anticipate Resistance and Take to Reduce it)

7) การกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลง (Monitor the Changes)



แผนภาพที่ 6 The process of organization change

ที่มา : Hellriegel, D. and other. 10th ed. **Management International Student Edition**. Singapore : Seng Lee Press. p. 329, 2005.

ธนยศ แสนสุขไส (2551) ให้แนวคิดว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใน 3 แนวคิด หรือ 3S ได้แก่ เริ่มต้นด้วยการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกได้ถึงทิศทาง (Sense of direction) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ก่อนที่จะจัดเตรียม S สองตัวหลัง คือ System (ระบบ) และ Structure (โครงสร้าง) ตามลำดับ โดยระบบที่ต้องมุ่งเน้น (Focused) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ ต้องเป็นระบบ (System) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการทำงาน ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Fast) โครงสร้าง (Structure) สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น (Flexible) ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรียกว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร บันได 3 ชั้น” “3S” มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแนวทาง ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values)

ขั้นที่ 2 สร้างระบบ ได้แก่ มุ่งเน้นความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Focused) รวดเร็ว (Fast)

ขั้นที่ 3 จบที่โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้างยืดหยุ่น (Flexible) และแบนราบ (Flat)

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลดีต่อองค์กรมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องมีหลักการจัดการอย่างรอบคอบ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ขั้นตอน

1) ขั้นเตรียมการ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องศึกษาหาข้อเท็จจริงต่างๆ ในองค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และสาเหตุรวมถึงผลกระทบในด้านต่างๆ ทุกแง่ทุกมุมให้ครบถ้วนและสมบูรณ์อย่างเพียงพอเสียก่อน

2) ขั้นดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีและวิธีการ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจกระทำได้โดย การออกระเบียบปฏิบัติ การจัดฝึกอบรม การจัดประชุมชี้แจงให้บุคคลทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

3) ขั้นการรักษาสิ่งใหม่ให้คงอยู่ เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ในระยะแรกๆ จะต้องมีการรักษาสภาพที่เปลี่ยนแปลงใหม่นั้นให้คงอยู่ (Stabilize) ในแนวทางที่ต้องการ และควรมีการประเมินผลของระบบใหม่ด้วยว่าได้ผลดีขึ้นจริงหรือไม่ มีปัญหาและมีอุปสรรคอะไรบ้างเพื่อจะได้หาแนวทางขจัดปัญหาไว้ก่อนตั้งแต่เบื้องต้น

มานิต ศุภทศกุล (2546) กล่าวถึงขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 2) การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- 3) การวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหา
- 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน
- 6) การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547) กล่าวว่าการศึกษาช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่พิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ

#### 1. ช่วงการสร้างวิสัยทัศน์

เป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็น และเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่



จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้น

## 2. ช่วงการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับขององค์การ ระดับแผนงาน ระดับหน้าที่งาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์ หรือส่งผลกระทบต่อกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ ในช่วงนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

## 3. ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง อาจมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบ ใหญ่ๆ คือ

3.1 การดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง (Top-down Change) คือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา

3.2 การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่าย

## 4. ช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แม้ว่าเป็นเรื่องยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายอย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ และเพื่อให้ผลที่ได้คงอยู่ ผู้บริหารต้องรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ คงอยู่ให้นานที่สุด

สรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากการสร้างความตระหนัก หรือเป็นช่วงละลายพฤติกรรมเดิมที่มีอยู่ โดยต้องมีการสื่อสารจากผู้นำอย่างชัดเจนถึงเหตุผลความจำเป็น และผลของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานของข้อมูลจริงขององค์การ และในช่วงการเปลี่ยนแปลงจะมีการเตรียมการคนและปัจจัยอื่นๆ เพื่อเข้าสู่สภาพที่องค์การต้องการ ซึ่งต้องมีการจูงใจเพื่อเสริมแรง และทำให้การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างยั่งยืน

### 1.10 กลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ลิวิทท์ (Leavitt, 1964) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ และกลวิธีต่างๆ ดังนี้คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระบบระเบียบภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์กร

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ (Hackman, Lawler & Porter, 1977) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 2 ประการ คือ

(1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล (individual change strategies) เน้นการเพิ่มทักษะ (skill) เจตคติ (attitudes) และระดับแรงจูงใจ (motivational level) ซึ่งตั้งสมมติฐานว่า พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงของบุคคลมีหลายกลวิธี คือ การให้คำปรึกษา แนะนำ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น

(2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบ (structural and systematic change strategies) กลวิธีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามแนวนั้น คือ การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด เช่น การรายงาน กระบวนการ ตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายขององค์กร (climate and interpersonal change strategies) ให้บุคคลรู้จักการเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกันซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะเป็นการปรับปรุงผลงาน และสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์กร กลวิธีการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างกลุ่มทำงาน (team building) การลดความขัดแย้ง (conflict reduction) และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (training group) เป็นต้น

เบนนิส (Bennis, 1976) ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในมหาวิทยาลัยของนิวยอร์กที่เมืองบัฟฟาโลว์ (The University of New York at Buffalo) โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (2) การเปลี่ยนแปลงงาน (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ คือ (1) การฝึกอบรม (training) เป็นวิธีการให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์กร (2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้องแก้ไข เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

อย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์ (applied research) คือเมื่อทำการวิจัยแล้วนำเอาผล หรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาแสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงได้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

มิทเชลล์ (Mitchell, 1978) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์กรไว้ 2 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและการปฏิบัติงาน ใช้กลวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีระบบการควบคุม ระบบการวางแผนและการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น

ฮอลล์ (Hall, 1979) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์กรไว้ 5 ประการ คือ

(1) การฝึกอบรมทางวิชาการ (sensitivity training )

(2) การให้คำปรึกษา (encounter therapy)

(3) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective, MBO)

(4) การวิเคราะห์ระบบการวางแผนจัดโปรแกรมและการจัดทำงบประมาณ (planning programming and budgeting system, PPBS)

(5) การพัฒนาองค์กร (organization development, O.D.)

อีวอนเซวิช ดอนเนลลี และกิบสัน (Ivancevich, Donnelly & Gibson, 1980) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการสำรวจผลสะท้อนกลับ การทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

(3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการนำเครื่องจักรมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

(1) ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร

(2) ทำให้ได้ผลดีที่สุด (optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

(3) การปรับตัว (adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้มีความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel & Slocum, 1979) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และโครงการพัฒนาองค์การ

(4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาองค์การ (organization development) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์แบบเผด็จการ (2) กลยุทธ์แบบหลักประชาธิปไตย และ (3) กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา

ธนยศ แสนสุขใส (2551) ให้ความเห็นว่า ผลของกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์การมีความจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากองค์การต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดใน 4 ด้าน คือ องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่งผลก่อให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในเรื่องโครงสร้าง คน กระบวนการและวัฒนธรรม ดังนั้น องค์การจะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบดังต่อไปนี้

1. การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีเคล็ดลับสำคัญ ได้แก่ ปลูกใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ให้ความยอมรับนับถือในตัวพนักงาน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ทำ และไม่ควรถัดการแบบลงรายละเอียดมากเกินไป เพิ่ม

ความไว้วางใจ แต่ถ้ายังไม่พึงพอใจกับผลงาน ให้หาสาเหตุและ ลงมือแก้ไข มีความยืดหยุ่น มอบความรับผิดชอบต่อโครงการให้ตั้งแต่เริ่มต้น ปลูกเร้าให้กล้าเสี่ยงและให้ภัยภัยกับการล้มเหลว การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การปรับเปลี่ยนองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 2.1 การสร้างทีมเจ้าภาพ

2.1.1 ทีมเจ้าภาพ หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบ

2.1.2 บุคคลสำคัญ คือ ผู้จะทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ

2.1.3 องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) อธิบายความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน (2) เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความเชื่อถือและความสามารถ (3) มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆจากมุมมอง ของผู้ปฏิบัติ (4) สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง (5) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแลกเปลี่ยนความคิดสู่การกระทำ (6) สามารถทำให้อนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การกลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่แฟชั่น (7) สามารถสร้างสรรคพฤติกรรมใหม่ๆของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง: ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดขึ้น

2.2.2 น่าสนใจ ตื่นเต้น ทำทนาย เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันที่ทุกคนยินดีช่วยทำ

2.2.3 เป็นจริง ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้

2.2.4 มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะเรื่อง เช่น อาจจะมีเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ

2.2.5 ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลง

2.2.6 ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มต่างๆ ในต่างระดับขององค์การ

### 2.3 การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด

2.3.1 เป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ต้องทำ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงเรียกว่า Change Initiative

2.3.2 การวางแผนเป็นการกำหนดว่า สำหรับงานหนึ่งๆ (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร

2.3.2 ต้องการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างจะเปลี่ยนแปลงสภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (As-is) และสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-be)

2.3.3 แบบการประเมินสภาพการเปลี่ยนแปลง ให้คำนึงถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลง 4 ปัจจัย ได้แก่ กระบวนการ (Process) โครงสร้าง (Structures) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) เพื่อจะนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ให้นิยามไว้อย่างชัดเจนว่า ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนอารมณ์ หรือสถานที่อยู่ แต่เป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่ภาวะที่เรามุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้น เราจะต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน (As is) และเป้าหมายที่เราต้องการ (To be) และหาช่องว่าง (Gap) ระหว่าง 2 จุดนี้ นอกจากนี้ จะต้องมีความที่ชัดเจนว่าเป้าหมายที่เราต้องการจะไปให้ถึงนั้นคืออะไร สิ่งที่เราต้องการจะเป็น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งนั้น มาจากการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลักๆ ได้แก่

- (1) การปรับโครงสร้าง เช่น การลดขนาด การปรับอัตรากำลังตำแหน่ง
- (2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่ และบริการใหม่ที่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ทำให้ต้องมีผลงาน หรือกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- (3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่มักจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอ ไม่ว่าจะในรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นชิน
- (4) การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมีหลากหลาย ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การให้ความรู้ ให้การอบรมทักษะ และในระดับองค์กร เช่น การปรับโครงสร้าง ปรับกระบวนการทำงาน ปรับเทคโนโลยี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลสภาพองค์กร เพื่อใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงและสอดคล้องเป้าหมายขององค์กร

### 1.11 บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีบทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน 4 บทบาท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ได้แก่

1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor)
2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)
3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent)
4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target)

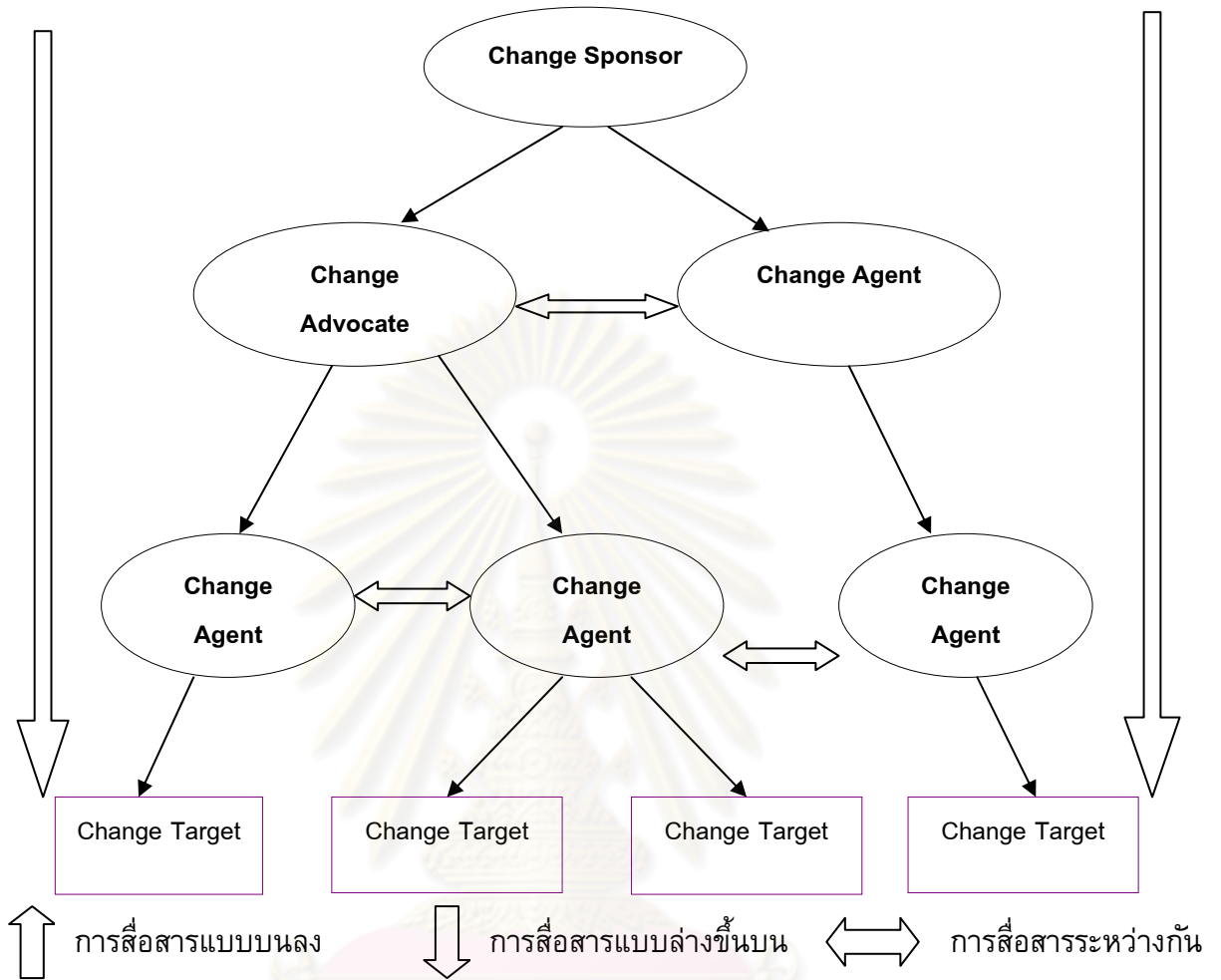
1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้

2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึงผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กรผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Advocate ควรที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหา ตลอดจน ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแล และติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นและได้ผลดีหรืออย่างที่คาดหวังไว้ เป็นตัวกลางในการประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เป็ Change Sponsor และ Change Advocate ได้รับทราบ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น Change Agent ควรจะมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ อีกทั้งควรมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่ต้องปรับตัว (Change Target) และ เป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะของเครือข่าย (Change Network) ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง (Change Network)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.

ในบทบาททั้งสี่บทบาทนี้ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงต่างกัน ตั้งแต่บทบาทที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จคือบทบาทของ “Change Sponsor” ซึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากขาดการสนับสนุน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เห็นด้วยของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ยากที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง ดังนั้นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคใหม่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนี่คือ เหตุผลที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐจึงได้กำหนดให้มี Chief Change Officer (CCO) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร



เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของภาครัฐ นอกจากนี้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและปัจจัยต่อความสำเร็จแล้ว ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยแล้ว “ภาวะผู้นำ” ยังมีความสำคัญเป็นทวีคูณ

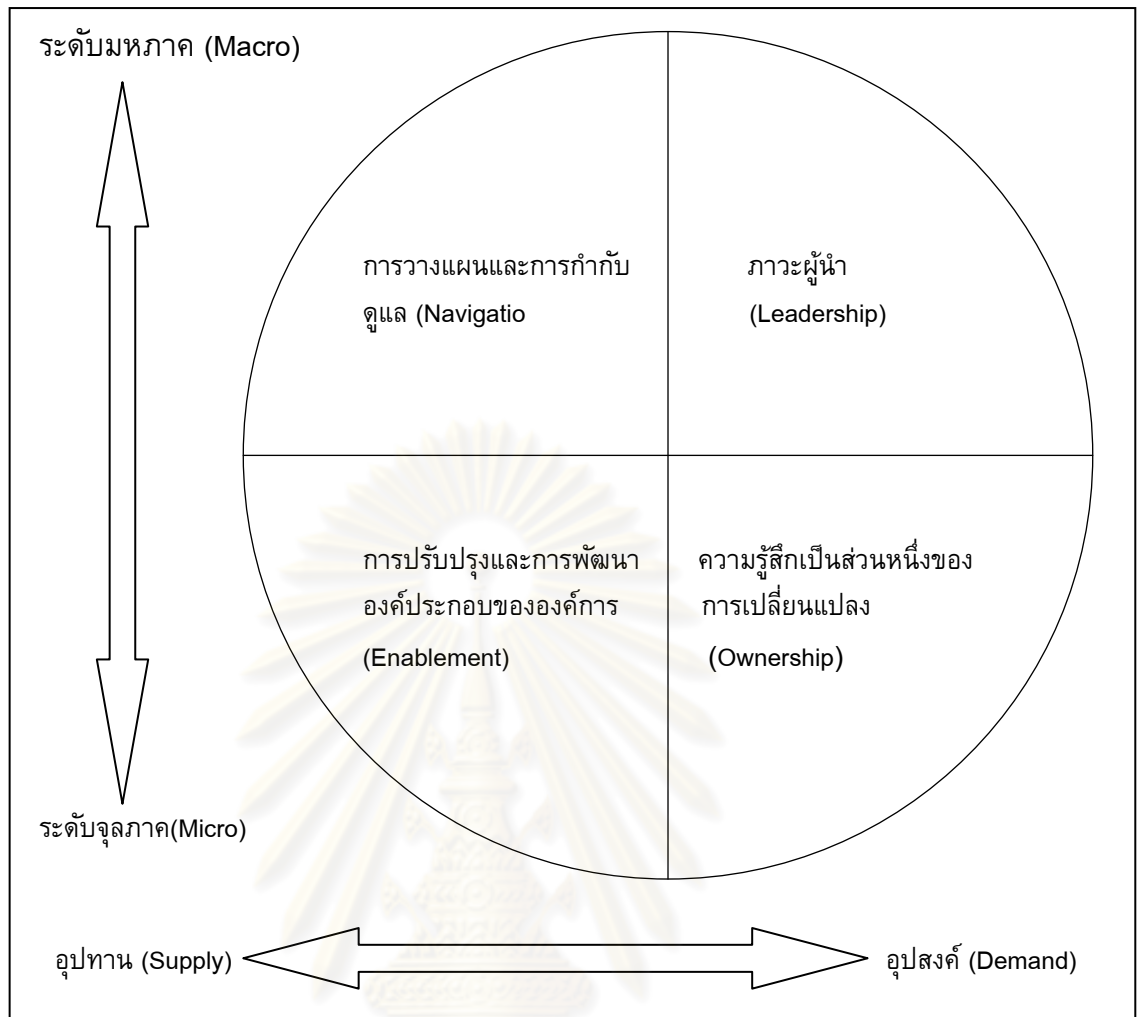
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเกิดจากการมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ หากทัศนคตินี้มีได้เริ่มจากภายในใจของผู้นำแล้ว การทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงก็จะมีประสิทธิภาพอย่างที่เราควรจะเป็น

สรุปได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคือทุกคนในองค์การ ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ได้คือ ผู้บริหารระดับสูงที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) โดยมีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ที่ผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นตัวกลางในการประสานงาน และผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) คือสมาชิกในองค์การทุกคนที่ต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง มีการปรับทัศนคติให้ยอมรับและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยแต่ละบทบาทมีการเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย (Change Network)

### 1.12 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หากมีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแล้วจะทำให้มองเห็นมิติ (Dimension) ของการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ซึ่งก่อให้เกิดมุมมอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ดังแผนภาพที่ 8

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่** ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549.

จากแผนภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลสำเร็จนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมเหมาะสมทั้งในระดับองค์การและระดับบุคลากร โดยมีข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การทั้งสองระดับ นอกจากนั้นแล้วจากพื้นฐานความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดขึ้นจากทั้ง “จากการผลักดัน” และ “ความต้องการ” ความสมดุลระหว่างการผลักดันและความต้องการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์การไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วในแต่ละส่วนจากทั้ง 4 ด้านของวงกลม จะมีความสำคัญในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเน้นเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา



### การวางแผนและการกำกับดูแล (Navigation)

เมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเสมือนการเดินทาง “Navigation” ก็เปรียบกับการวางแผนการเดินทาง การกำกับทิศทาง การวัดผล และการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ทำให้ มั่นใจว่าเราจะไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างที่เรที่ตั้งใจไว้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร เมื่อไหร่ รวมทั้งกิจกรรมและระยะเวลาของการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงความสามารถและระยะในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ด้วยประโยชน์ของแผนจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องกำหนดผลลัพธ์ที่พึงจะได้เป็นระยะๆ ที่จะวัดผลได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่เราควรจะเป็น



### ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความมั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อสร้างภาพใหม่ขององค์การถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หากขาดการสร้างความรู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขาดการทำให้รับรู้ความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือ ขาดตัวอย่างที่ดี ของ “ผู้นำ” การสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ หรือการยอมรับของคนในองค์กรก็อาจเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น การวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับรู้ความสำคัญของบทบาท “Change Sponsor” หรือ “ Change Leader ” จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Demand for Change) ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้ ซึ่งความต้องการในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากความต้องการที่มาจากความเข้าใจถึงเหตุผลที่มา การเปิดประตูรับการเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดขึ้นได้



### การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร (Enablement)

การสร้างศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้มุ่งเน้นให้กลุ่ม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ การปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่

นอกจากนั้น หากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อองค์การในเชิงของโครงสร้างและการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของงานภายในโครงสร้าง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ สร้างทักษะความรู้ใหม่ ซึ่งเมื่อบุคลากรสามารถทำได้จะส่งผลในทางที่ดีต่อหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ขาดการสร้างหรือปรับปรุงศักยภาพหรือองค์ประกอบที่จำเป็นย่อมไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนเพราะองค์การมีธรรมชาติที่สำคัญประการหนึ่งคือทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากสิ่งใดมีการเปลี่ยนแปลง อีกหลายส่วนจะได้รับผลกระทบและต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย เช่น การเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา คนทำงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ๆ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบางตำแหน่งงานจำเป็นต้องเปลี่ยนไป เพราะมีการปรับปรุงกระบวนการและโยกย้ายหน้าที่บางอย่างไปรวมกับบางอย่าง หากสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกปรับให้ไปในทิศทางเดียวกันบุคลากรก็จะเกิดความสับสนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้เต็มที่ และผลลัพธ์ไม่เต็มประสิทธิภาพ



### ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)

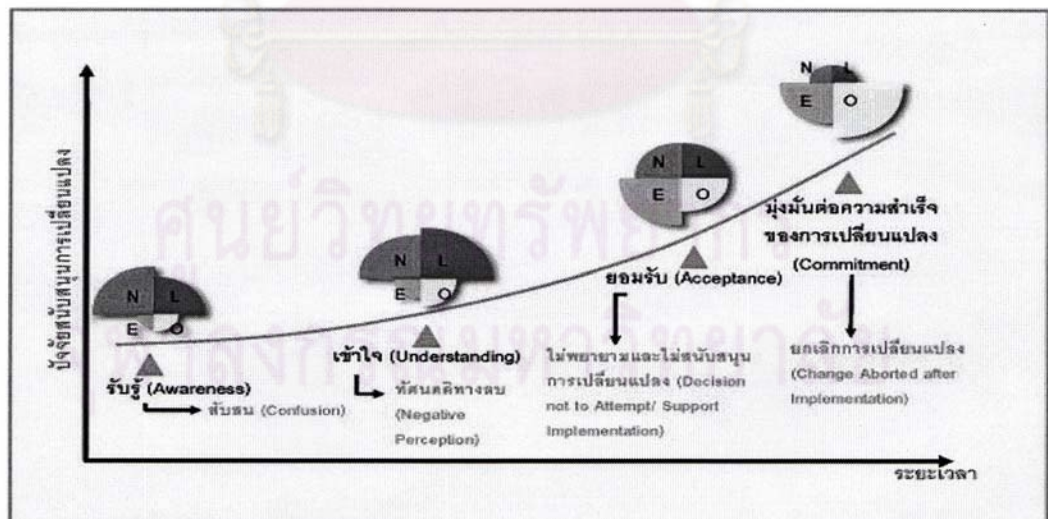
การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือต้องการการเปลี่ยนแปลงได้ต้องเริ่มจากการรับรู้ที่ชัดเจนถึงที่มา เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นและผลกระทบต่อตัวเอง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของพร้อมที่จะยอมรับและรักษาให้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารทำความเข้าใจในองค์การเป็นกิจกรรมหลักของการสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจะได้รับข้อมูลข่าวสารแต่เนิ่นๆ ถึงที่มาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์ หากองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ "ภาพ" ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้

บุคคลากรเข้าใจตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน “ภาพ” เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็น Change Agent/ Change Champion ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รับข้อมูลที่ต้องการ พร้อมทั้งปรับตัวได้ดีไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะความรู้ หรือทัศนคติใหม่ ก็ตาม นอกจากนี้ เครือข่ายต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น

สรุปได้ว่า มิติสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมีตั้งแต่ การวางแผนการกำกับดูแล (Navigation) ทำให้ทราบว่าจะมีการจะมีทิศทางไปทางไหน ต่อจากนั้นจึงปรับปรุงพัฒนาองค์การ (Enablement) ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มิติที่สำคัญมากคือภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักในความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี หากความต้องการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากผู้นำและสร้างให้คนรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงก็ไม่ประสบความสำเร็จ มิติด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) เป็นมิติสำคัญ ซึ่งผู้นำต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

### 1.13 ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในแต่ละด้านไม่ว่าจะเป็น Navigation, Leadership, Enablement หรือ Ownership จะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไปตามระยะเวลาและกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)



แผนภาพที่ 9 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.

## ช่วงที่ 1 การรับรู้ (Awareness)

ในช่วงสร้างการรับรู้ซึ่งเป็นช่วงแรกนี้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Navigation) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว “ผู้นำ” มีบทบาทสำคัญมากในระยะแรกของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงให้เห็นในองค์กรถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งเหตุผลและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ต่อองค์กร การกำหนดบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Sponsor นั้น ไม่จำเป็นว่าต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น แต่ควรหมายถึงผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ ที่จะมีส่วนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ การบริหารจัดการการสื่อสารในช่วงแรกจะเน้นการสื่อสารจากผู้บริหารเป็นหลัก รวมทั้งการบริหารให้มองเห็นได้ว่าผู้บริหารพูดเรื่องเดียวกัน และไปในทิศทางเดียวกัน การกำกับดูแลและบริหารเรื่องของการสื่อสารจากผู้บริหาร และการทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจความสำคัญของบทบาทของตัวเองเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตามหลายองค์กรประสบปัญหาในเรื่องนี้ ซึ่งบางองค์กรใช้วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนให้กับผู้บริหาร และให้ผู้บริหารเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดทิศทางและวางแผนร่วมกันตั้งแต่แรก บางองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ของผู้บริหารที่สะท้อนความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย เพื่อผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ บางองค์กรอาจจะไม่ได้ใช้ลักษณะของการนำไปผูกกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ใช้การมีส่วนร่วมในการเห็นชอบและกำหนดการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยกันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวทางนี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปี

เมื่อช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างการรับรู้ในที่มาที่ไปของเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง หรือ “Change Sponsor” จะมีความสำคัญในเชิงของผู้นำเชื่อถือ เนื้อหาที่สื่อความ รวมทั้งการแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจกับผลสำเร็จ ความชัดเจนในข้อมูลต่างๆ ในช่วงนี้ทำให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นและหากเกิดความไม่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดความสับสนในองค์กรรวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

## ช่วงที่ 2 ความเข้าใจ (Understanding)

แม้ว่าในช่วงของการสร้างความเข้าใจซึ่งเป็นช่วงที่ 2 นี้ เรื่องของการวางแผนและภาวะผู้นำ ยังคงมีความสำคัญอยู่มาก แต่เรื่องของภาวะผู้นำจะมีความสำคัญที่เด่นชัดเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งใน ส่วนของการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) ที่เริ่มจะต้องมีบทบาท มากขึ้นๆ เช่นเดียวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบองค์การ (Enablement) ที่ต้องเสริมสร้าง กลไกต่างๆ ภายในองค์การไม่ว่าจะเป็นกระบวนการ สภาพแวดล้อม โครงสร้าง ขอบเขตของงาน ต่างๆ (Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อความโดยผู้บริหารที่เป็น Change Sponsor ที่ ต้องให้ข้อมูลต่างๆ อย่างต่อเนื่องในรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรใน องค์การมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันมิให้เกิดทัศนคติและมุมมองที่ไม่ ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นที่มาและการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ในช่วงนี้แม้ว่าบุคลากรใน องค์การจะยังไม่เกิดการยอมรับ แต่ความเข้าใจที่ถูกต้องคือ ปัจจัยพื้นฐานที่ต้องสร้าง วิธีการสื่อ ความที่ได้ผลมากที่สุดโดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบค่อนข้างมากในองค์การคือ การ สื่อสารสองทางที่เป็นการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ซักถาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิด ของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม รูปแบบอื่นๆ ของการสื่อสารในองค์การจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนความต่อเนื่อง เพราะคงเป็นการยากที่จะเกิดกิจกรรมพูดคุยพบปะระหว่างผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรได้ตลอดเวลา ซึ่งรูปแบบต่างๆ อาจเป็นการใช้ Intranet หรือ e-mail จดหมายข่าว (Newsletter) ไปสเตอร์ หนึ่งสื่อเวียน ฯลฯ

## ช่วงที่ 3 การยอมรับ (Acceptance)

การสร้างการยอมรับมีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะเป็น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งการคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลงใน ระยะยาว บทบาทของ “Change Agent” จะมีความสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้เกิดการ ยอมรับ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากช่วงก่อนที่ Change Agent ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่ม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง หรือกลุ่มบุคลากรที่ต้องปรับตัว ซึ่งมีผลต่อ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ในช่วงการสร้างกลไกต่างๆ ขององค์การที่จะสนับสนุนให้การ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์การ (Enablement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การและบุคลากรปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงได้จริง บทบาทของการกำกับดูแลให้แผนงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างที่ควรจะเป็น ภาวะ ผู้นำ รวมทั้งการสร้างความเป็นเจ้าของ การให้บุคลากรมีส่วนร่วม การสื่อสาร จะมีความสำคัญพอๆ กัน การที่บุคลากรจะยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกจากเริ่มจากการรับรู้และเข้าใจอย่าง

ถูกต้อง การได้มองเห็นภาพอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรเอง เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร องค์การได้ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรอย่างไรในการปรับตัว เช่น การฝึกทักษะความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การให้คู่มือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและรองรับกับสถานการณ์ในการทำงานแนวใหม่ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเรียนรู้ และเกิดความรู้สึกที่มีความยุ่งยากสับสนน้อยลง การทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจน รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบน้อยลง บทบาทของ Change Agent ในระยะนี้จะต้องมีส่วนเข้าไปบริหารแรงต่อต้าน (Resistance) ในบางจุดขององค์การ โดยวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยเหลือให้บุคลากรกลุ่มนั้นๆ เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ดังนั้น Change Agent จึงควรที่จะเป็นบุคลากรในพื้นที่หรือหน่วยงานที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง เพื่อจะได้เข้าใจสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ได้ดี

ช่วงที่ 4 ความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์การ (Commitment)

เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วม พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและความจำเป็นที่องค์การต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ไม่อาจจะเกิดขึ้นโดยปราศจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะต้องเป็นผู้ “ทำ” ในสิ่งใหม่ หรือเป็นคนที่จะต้องเปลี่ยน นอกจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ “สิ่งใหม่” อย่างชัดเจนแล้ว ความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพความสามารถที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน การพัฒนาทั้งศักยภาพและทัศนคติจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้นได้มองเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากการได้ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติจริง และมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความสามารถและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บุคลากรในด้านอื่นๆ สามารถที่จะปรับตัวและทำในสิ่งใหม่ได้เช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ขั้นการรับรู้ (awareness) ซึ่งเป็นขั้นสร้างการรับรู้ และความเข้าใจของคนในองค์การถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความตระหนักซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสื่อสาร และข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือเพื่อให้เกิดการยอมรับ ขั้นต่อไปคือสร้างความเข้าใจ (understanding) โดยยังคงต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยควรเป็นการสื่อสารสองทาง และหลายช่องทาง ต่อไปคือขั้นการยอมรับ (acceptance) โดย



องค์การช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรในการปรับตัว เช่น การฝึกทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลง การให้คู่มือแนวทางต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาและรองรับกับสถานการณ์ในการทำงานแนวใหม่ สุดท้ายคือความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและรักษาให้การเปลี่ยนแปลงอยู่กับองค์การ โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การพัฒนาศักยภาพความสามารถที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้นเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากการได้ทำสิ่งใหม่ๆ จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนต่อไป

#### 1.14 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factor)

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การ นอกจากจำเป็นต้องมีกวางแผน การประเมินและกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้แล้ว องค์การควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key Success Factor) โดยมีปัจจัยหลักต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for change) สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ ตลอดจนภูมิหลัง หรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์การเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การแต่งตั้งทีมผู้นำที่ดีควรเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจาก เราได้มีการวิเคราะห์

และศึกษาองค์การมาอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ น่าจะสามารถช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบสนอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่หวังในท้ายที่สุด

6. ศึกษา และทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organizational context) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่เราคาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

7. ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path) ดังที่กล่าวไว้ในปัจจัยข้างต้นเมื่อเราได้ทำการศึกษาตลอดจนทำความเข้าใจกับสภาพและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ ความยืดหยุ่นในการนำเสนอข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองประเด็นนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด

### 1.15 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านหรือการขัดขึ้นที่เกิดขึ้นกับระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร (ณัฐสุพันธ์ เขจรินทร์, 2545) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดๆ จะต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) เนื่องจากแรงต้านจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะ เป็นประโยชน์หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแสดง ออกมาอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและพยายามลดให้น้อยลง เพื่อไม่ให้ขยายออกไปกลายเป็นความขัดแย้ง ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความลำบาก เมื่อใดที่หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การตอบสนองของบุคคลในหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแยกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง
3. การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

รูปแบบการตอบสนองแบบสุดท้ายน่าจะเป็นการตอบสนองที่ปลอดภัยที่สุด เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจย้อนกลับมาทำลายทั้งบุคคลและหน่วยงานนั้นได้ ขณะที่การไล่ตามการ

เปลี่ยนแปลงเป็นวิธีที่ค่อนข้างเสี่ยงเพราะอาจตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินสมรรถนะของหน่วยงาน ดังนั้น การเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส หรือ การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเพราะมีการวางแผนเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้อัดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาผลักดันให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Gattiker, 1990) ซึ่ง Klein (1976) ให้ความเห็นว่าในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ

ระยะแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็กๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด

ระยะที่สอง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น

ระยะที่สาม ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง

ระยะที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน

ระยะที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะมีน้อยลง และค่อยๆตามผู้สนับสนุน

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรต่างๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรในขณะนั้น เพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์

### สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งปกติที่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง (Certo, 1997) ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดขององค์กรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่พบได้เสมอจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร สเตียร์ส (Steers, 1977) กล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยแยกสาเหตุออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สาเหตุส่วนบุคคล (personal sources) เกิดจาก (1) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น (2) มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (3) กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง (4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (status) ความมั่นคงและอำนาจอื่นๆ (5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก (6) นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม (8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และ (9) การขัดแย้งระหว่างบุคคลขององค์กร ในด้านวัตถุประสงค์

2. สาเหตุขององค์การ (organizational sources) ประกอบด้วย (1) ระบบผลตอบแทน (reward system) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้ (2) การขัดกันระหว่างองค์การ หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (3) ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้ (4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มองค์การ (5) บรรยากาศขององค์การในขณะนั้นดีอยู่แล้ว (6) วิธีการเลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี (7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะจะเป็นประโยชน์และ (8) โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) แบ่งสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักของเหตุผล ไม่ว่าจะองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือการออกแบบงานใหม่ๆก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะบุคลากร

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้งไม่ไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดี เพราะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นของผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียว ตลอดจนความรู้สึกไม่มั่นคง

2.1 เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยปกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ถ้าหากสถานการณ์นั้นๆไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป ทั้งนี้เพราะ มนุษย์มีความสามารถในการปรับตัว หากจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้นใหม่อีก ประสบการณ์จากในอดีตจะทำให้พวกเขาตระหนักถึงความยุ่งยากที่เคยพบ ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2.2 เกิดจากความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง เพราะพวกเขาเชื่อว่าอย่างน้อยที่สุดเขาจะต้องได้รับผลข้างเคียงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ บุคลากรจะคิดเอาเองว่าเขาจะต้องเผชิญกับสิ่งต่างๆ (Beer, 1980) ดังนี้

2.2.1 สูญเสียความสามารถ (loss to competence) การเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องยกเลิกวิธีการ รูปแบบและกระบวนการในการทำงานที่เคยมีมาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม ดังนั้น ความสามารถซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยวิธีการเก่าๆ จะไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ได้อีก

2.2.2 สูญเสียสัมพันธภาพ (loss of relationship) เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ใหม่เกิดขึ้น และในหลายๆกรณีจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ขึ้นใหม่ในระหว่างสมาชิกของทีมงานเพื่อทดแทนความสนิทสนม ความเคยชินหรือคุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างทีมงานเดิมที่สูญหายหรือหมดสิ้นไปกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2.2.3 การสูญเสียอำนาจ (loss of power) การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้บุคลากรบางคน บางกลุ่ม เกิดการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอิทธิพล โดยบางตำแหน่งมีอำนาจเพิ่มขึ้นในขณะที่บางตำแหน่ง จะต้องสูญเสียอำนาจไป

2.2.4 การสูญเสียสิ่งทีควรได้รับ (loss of extrinsic rewards) การที่องค์การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษตามตำแหน่งของบางคน บางกลุ่มลดลง

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการด้านกลุ่มสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลประโยชน์ หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมีการละเลยหรือมองข้ามประเด็นที่สำคัญบางประการไปได้

### พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การจะมีพฤติกรรมแสดงออกในหลายๆ รูปแบบ คือ (1) การลดปริมาณผลลัพธ์ของการทำงานให้ต่ำลงเรื่อยๆ (2) มีการทะเลาะแบบเรื้อรัง และมีความไม่เป็นมิตรแฝงอยู่ในใจ (3) มีการปลุกระดมเพื่อหยุดงานประท้วง (4) เพิ่มจำนวนเวลาของการทำงาน (Lawrence, 1954) (5) ตั้งตัวเป็นศัตรูหรือฝ่ายตรงข้าม (6) ปฏิวัติทำลายล้างกัน (7) ใช้อิทธิพลต่างๆ ต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติงาน (8) ขาดงาน ลาออก ย้าย ร้องทุกข์ เป็นต้น (9) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่ำ (อรุณ รักรธรรม. 2543) (10) โดยการไม่รู้ (11) โดยการไม่นำไปใช้ (12) โดยการรักษาสภาพเดิม (13) โดยอ้าง

ชนบทรรมนิยมประเพณี (14) โดยใช้วิธีการของผู้อื่นแทน (15) โดยอ้างความสำเร็จเก่าๆและ (16) โดยอ้างความล้มเหลวจากประสบการณ์ (เชียวชาญ อังศุวัฒน์กุล. 2544)

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมาเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าจะแบ่งพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวข้างต้น จะแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่หนึ่ง การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย กลุ่มที่สอง การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และกลุ่มที่สาม การเพิกเฉยและการถอนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมาเพื่อที่จะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาและสามารถ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปได้ประสบความสำเร็จ

### การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับและสนับสนุนให้ องค์การนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการ ป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์ หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ดีพ (Deep, 1978) ได้สรุปสมมติฐานไว้ทั้งหมด 6 ประการ คือ

- (1) สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
  - (2) สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา
  - (3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมใน กระบวนการเปลี่ยนแปลง
  - (4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ ดีที่สุดสำหรับสมาชิก
  - (5) สมาชิกมีทางเลือกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
  - (6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง
- นอกจากความเข้าใจในสมมติฐานทั้งหกประการแล้วนั้น เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควร พิจารณาถึงสิ่งต่างๆอีก 9 ประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Lippitt, 1969)
- (1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม

- (2) เป็นการเพิ่มสัมพันธอันดีระหว่างบุคคล
- (3) ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า
- (4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ
- (5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึกร
- (6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา
- (7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- (8) เป็นการพัฒนาความไว้นใจเชื่อใจระหว่างกัน
- (9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) ได้กล่าวถึง การลดแนวต่อต้านแล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ 8 ประการ โดย (1) สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (use of group forces) (2) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (leadership for change) (3) ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) (4) การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (shared rewards) (5) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (employer security) (6) การติดต่อสื่อสาร (communication) (7) ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (working with unions) และ (8) ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (working with the total system)

ลูเนนเบิร์ก และออสไตน์ (Lunenberg & Ornstein, 1991) มีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย (1) การวางแผน (planning) (2) การสื่อสาร (communication) (3) การให้มีส่วนร่วม (participation) (4) การสนับสนุน (support) (5) การให้รางวัล (rewards) และ (6) การบังคับ (coercion)

รอบบินส์ (Robbins, 1994) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงและแตกต่างจากที่มีผู้อื่นนำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ 6 อย่าง คือ (1) การให้การศึกษาคือติดต่อสื่อสาร (education and communication) (2) การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation or involve employees in change efforts) (3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (facilitation and support) (4) การเจรจาต่อรอง (negotiation) (5) การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and cooperation) และ (6) การบังคับ (coercion)

ผู้เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544) ได้รวบรวมวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการคนอื่น ๆ ไว้ 11 ประการ คือ

(1) การสร้างความเชื่อถือ (trust) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่บุคคลหรือสมาชิกในองค์การมีความเคารพไว้วางใจหรือเชื่อถือ เพราะเมื่อคนในองค์การศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับ เชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย

(2) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (education and communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ซึ่งให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนร่วมให้ดีขึ้น

(3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง วิธีการแบบนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของนักวิชาการที่ชื่อโคชและเฟรนช์ (Coch & French, 1952) แล้วว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

(4) การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (attempt to maintain useful custom) การเปลี่ยนแปลงในองค์การมักจะมีความจริงอย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมขององค์การซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานเดิมในองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่อย่างไรก็ตามประเพณีหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่รักษาเอาไว้ ควรจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

(5) การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในสิ่งที่จำเป็น (make only necessary change) การเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะเปลี่ยนแปลงและไม่ใช่เป็นความต้องการของคนใดคนหนึ่งหากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะเป็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องการจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็นและเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

(6) สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (guarantee against loss) การเปลี่ยนแปลงขององค์การบางครั้งอาจทำให้บุคคลหรือสมาชิกกลัวในเรื่องของการตกงานหรือความก้าวหน้าและรายได้ ดังนั้นจะต้องสร้างหลักประกันว่าสิ่งต่างๆเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นเพื่อทำให้สมาชิกหมดความกังวลใจ



(7) การให้รางวัลตอบแทน (supplementary reward) นอกจากการให้หลักประกันว่าเขาจะไม่สูญเสียสถานะเดิมของเขาแล้วยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติม หากเขามีความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

(8) การให้คำปรึกษา (provide counseling) บุคคลหรือสมาชิกในองค์การอาจมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆที่ตนเองไม่คุ้นเคยหรือคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถทำได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษาโดยต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลหรือสมาชิกสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้

(9) การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and co-optation) การใช้เล่ห์เหลี่ยม หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคลหรือกลุ่มอย่างลับๆเพื่อไม่ให้เกิดการรวมตัวต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าวลือให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมา โดยการทำให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละครั้ง ส่วนการดึงเข้าเป็นพวกใช้วิธีการชักจูงหรือบางครั้งอาจจะต้องซื้อตัว (pay off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้านโดยให้ตำแหน่งหรือบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

(10) การเจรจาต่อรอง (negotiation) การอนุญาตให้บุคคลหรือสมาชิกมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรองถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(11) การใช้วิธีการบังคับ (coercion) คือ การที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

วิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นแต่ละวิธีการจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆกันแต่ สรุปเป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ดังนี้

(1) การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การให้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัลหรือการเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น

(2) การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงการใช้แนวทางนี้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์การโดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่

สรุปได้ว่าวิธีการลดการต่อต้านมีหลากหลายวิธี โดยต้องเริ่มจากผู้นำที่ต้องสื่อสารให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการสื่อสาร การให้มีส่วนร่วม ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น การให้การศึกษอบรม การสนับสนุน การจูงใจด้วยรางวัลและการยกย่อง เป็นต้น

## 1.16 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทและทำหน้าที่สำรวจ วิเคราะห์ปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้หรือเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (success of change) หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บางครั้งใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายเดียวกับคำว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ นอกจากนี้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการยังใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น ตัวกลางเผยแพร่ หรือ ตัวการเปลี่ยนแปลง หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร แต่ทั้งหมดมีความหมายไปในทางเดียวกันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนวิธีใด และการมีขั้นตอนอย่างไร (สุจิตาดีเป็นธรรม, 2547 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เริ่มจากตัวผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง ไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

### ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แจ๊ค เวลช์ (Jack Welch อ้างถึงใน สุชาติ รั้งสินนท์, 2551) ผู้ก่อตั้งบริษัท GE กล่าวกับผู้บริหารในบริษัทว่า “จงเริ่มต้นแต่ละวันด้วยความรู้สึกว่าเป็นวันแรกของการทำงาน จงสร้างการเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องที่ทำเป็นเพื่อพัฒนาปรับปรุง”

จะเห็นได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่างเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

แฮฟล็อค (Havclock, 1973) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรบางครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่น เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979) กล่าวไว้ในแนวเดียวกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

คาร์เรล เจนนิ่งส์ และเฮฟริน (Carrel, Jennings & Heavrin, 1997) อธิบายคำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้สอดคล้องกับ ลิพพิทท์ (Lippitt) ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents or Leader) ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สุชาติ รังสินันท์ (2551) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึงบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผลโดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่เคยอำนวยความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วินิจฉัยปัญหาขององค์การ วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ตลอดจนติดตามผลและรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### **ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามจะเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นที่จะต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ได้จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์การ (Internal Change Agents) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำประเภทนี้อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อดำเนินการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร (External Change Agents) คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มาจากภายนอกองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดระบบและทรัพยากรมนุษย์ โดยทางองค์กรได้ทำสัญญาว่าจ้างจากบริษัทที่ปรึกษาหรือสถาบันทางการศึกษาที่มีสาขาวิชาด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติ 4 ประการ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ดังนี้ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้บุคลากรคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษาวิเคราะห์ และการแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ทั้งในทฤษฎี และทักษะการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กรประการสำคัญต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมีหลักการ

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทาย และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากบุคลากรทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับสถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นเพื่อเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

เบอร์ไนซ์ บาสส์ (Bernice Bass, 1985) ได้อธิบายลักษณะผู้นำ โดยระบุองค์ประกอบสำคัญของผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง 4 ลักษณะคือ

- 1) มีบารมี (Charisma) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเชื่อ มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง เชื่อมั่นในตนเอง เสียสละ เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามยึดถือ
- 2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึกถึงพลังกำลังและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) การส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลรอบคอบ ใช้ความคิด สนับสนุนการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้อง พิจารณาปัญหาในมุมมองใหม่ที่แตกต่าง
- 4) มีความเห็นอกเห็นใจ (Individualized contribution) มีความสนใจใฝ่ใจบุคคล เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น

โคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posner อ้างถึงใน สุชาติ รั้งสินันท์, 2551) ได้วิจัยและเสนอ 5 ด้านของผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) การท้าทายอำนาจ (Challenging the power) ผู้นำต้องส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดความคิดใหม่ แนวทางใหม่ในการทำงาน การแก้ปัญหา และวิธีทำงานในองค์การ ส่งเสริม การทดลองคิดค้นพร้อมที่จะเสี่ยงและเปลี่ยนแปลง
- 2) แรงจูงใจวิสัยทัศน์ (Inspiring a shared vision) ผู้นำสร้างสรรค์ความฝัน วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนสิ่งต่างและจูงใจคนอื่นให้ค้นหาความฝัน ความหวัง และสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเห็น และเดินตามด้วยวัตถุประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน
- 3) สนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติ (Enabling others to act) ผู้นำต้องตระหนักว่าเขาไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง ดังนั้นต้องค้นหาและสนับสนุนความร่วมมือและประสานสัมพันธ์ การสร้างทีมและการมอบอำนาจผู้อื่น ซึ่งมีทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ผู้ผลิต
- 4) เป็นแบบอย่าง (Modelling the way) ผู้นำต้องส่งเสริมกระบวนการจัดการ การวางแผน และติดตามผล แก้ปัญหา โดยการกระทำที่ได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจจากผู้อื่น ต้องคำนึงถึงความเชื่อถือไว้วางใจ เนื่องจากมีความชัดเจนในคุณค่า และมีพฤติกรรมที่คงที่สม่ำเสมอ
- 5) ส่งเสริมให้กำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำต้องตระหนักว่าการจะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องเหนื่อยอ่อนและสับสนวุ่นวาย จึงต้องรักษาขวัญกำลังใจ โดยการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยความสำเร็จของทุกคน โดยส่งสัญญาณถึงความเชื่อถือ ยอมรับและให้เกียรติอย่างแท้จริง

Manasse (1986) ได้ระบุว่า องค์ประกอบ 4 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้ นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับภาพที่กว้าง และสมบูรณ์ของระบบองค์การ ซึ่งรวมทั้งสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการ พัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เป็น ความสามารถของผู้บริหารที่จะระบุ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ
4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Stratage Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความ เข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงสิ่งที่ เป็นจริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงนั่นเอง

Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย กระบวนการและเทคนิคในการ เปลี่ยนแปลงองค์การ และได้พบข้อคิดเห็นว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้องค์การอยู่รอด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยที่ดี เป็นผู้รวบรวมพลังของ บุคลากรให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้เป็นจริงให้ได้ ผู้บริหารต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นต้องตัดสินใจ ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคตต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงาน ของบุคลากรในองค์การ สร้างแรงดลใจให้สมาชิก โดยทำให้บุคลากรรู้ว่างานมีความหมายต่อ องค์การและสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิกได้ ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์การหรือการเปลี่ยนแปลงและการกิจ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดการตัดสินใจต่าง ๆ รวมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ
2. พัฒนาความผูกมัดและศรัทธา (Developing Commitment) ผู้บริหารต้องสร้างความ ผูกมัดและศรัทธาแก่สมาชิกในองค์การ ให้เกิดการยอมรับพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความ จริงใจ
3. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating Organization Learning) ผู้บริหาร ต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ ต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องติดตามการสนองตอบของผู้ตามส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ของบุคลากร ต้องกระตุ้นบุคลากรในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนในการพัฒนา รวมทั้ง

สนับสนุนให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและทิศทางที่เปลี่ยนไป

บรูค (Bruke, 1971) ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความรู้พื้นฐานที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงจะมีได้แก่ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาอุตสาหกรรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีองค์การ การบริหารทฤษฎีเชิงระบบสังคมวิทยาและวิทยาการจัดการเป็นต้นซึ่งความรู้เหล่านี้จะสามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ระดับต่างๆ

(2) ความรู้ทางการออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์การ ลูกค้ำได้

(3) ความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่างๆขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้ว่าองค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตลอดเวลา และต้องเข้าใจแนวความคิดเชิงระบบขององค์การเป็นอย่างดี

(4) ความรู้เรื่องวัดและประเมินผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องติดตามว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ การวัดและประเมินผลอาจได้จากการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ พฤติกรรม เจตคติและผลการปฏิบัติงาน

นอกจากคุณลักษณะความรู้ความสามารถที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตามที่กล่าวแล้ว สุนันทา เลาหพันธ์ (2544) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีทักษะต่างๆที่จำเป็น

(1) ความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจและติดตามเรื่องอย่างจริงจังในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ปรึกษาจะต้องรับฟังปัญหาต่างๆด้วยความตั้งใจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอสำหรับการวินิจฉัยขององค์การ

(2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ต่อกันในการทำสัญญาทางจิตวิทยากับกลุ่มผู้บริหารนั้น จะมีข้อความระบุถึงความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายว่าจะติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไว้วางใจต่อกัน ดังนั้น ที่ปรึกษาจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงทักษะเหล่านี้

(3) ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้ำ

(4) ความสามารถในการออกแบบและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

(5) ความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องแม่นยำเพื่อช่วยให้ตีความหมายในเรื่องปัญหาองค์การมีความถูกต้อง

(6) ความสามารถในการทำงานร่วมกับกลุ่มต่างๆไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานต่างๆเป็นไปด้วยความราบรื่น

จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สามารถนำความคิด ความสามารถและความผูกพันเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บุคลากรสามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้มีความไว้วางใจ

### บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผู้บริหารที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้จึงต้องมีภาวะผู้นำสูงและบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง (สุชาติ รังสินันท์, 2551) อาจกำหนดได้ ดังนี้

1. ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และที่สำคัญต้องกระตุ้น จูงใจผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงและความหวังในทางบวก สร้างความรู้สึกเป็นทีม เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันจนเกิดพลังพฤติกรรม

2. ผู้เป็นแบบอย่างชี้ทางด้านความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ

3. ผู้สื่อสาร ชี้แจงถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจ คล้อยตาม นำเสนอวิสัยทัศน์เป้าหมายให้ทุกคนรับรู้อย่างชัดเจน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. ผู้ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหา โดยติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของงาน และช่วยคลี่คลายจุดที่เป็นปัญหา ช่วยผ่อนคลายความกดดันจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยแก้ปัญหาความกลัว วิตกกังวล

ตามทฤษฎีของ แฮฟลอก (Havclock, 1973) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) บทบาทในการกระตุ้น เป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหาหรือแรงกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ



(2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาเป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการแก้ปัญหาหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา

(3) บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการเป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การยอมรับปัญหาดังจุดมุ่งหมาย แสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย เลือกรูปวิธีการแก้ปัญหาและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

(4) บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะ ในการวิเคราะห์ปัญหารวมทั้งทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

### 1.17 นวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีมติในการพิจารณาที่องค์การและนวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

มานิต ศุภสกุล (2546) จำแนกมติในการพิจารณาส่วนประกอบหรือปัจจัยสำคัญขององค์การ และนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็น 4 ด้าน คือ บุคคลและกลุ่มบุคคล งาน ระบบงานและการจัดโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ

#### นวัตกรรมเกี่ยวกับงาน

ในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ นวัตกรรมเกี่ยวกับงานที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การขยายขอบข่ายความรับผิดชอบของงาน (Job enlargement) เป็นการขยายความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแนวราบ ให้มีโอกาสทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานในระดับเดียวกันที่กว้างขวางขึ้น หรือปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มีระดับความรับผิดชอบหรือความยากง่ายของงานในระดับเดียวกันที่กว้างขวางขึ้นหรือหลายกิจกรรมมากขึ้น

2. การปรับปรุงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นงานที่มีความหมาย (Job enrichment) เป็นการปรับปรุงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบหรือเพิ่มระดับความยากของงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานเดิม ในลักษณะของการขยายระดับความรับผิดชอบของงานในแนวตั้ง (vertical) โดยปรับปรุงการจัดแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น หรือปฏิบัติงานในกิจกรรมเดิมหรือเพิ่มกิจกรรมอื่นที่มีระดับความรับผิดชอบหรือความยากของงานในระดับที่สูงขึ้นหรือยากมากขึ้น

3. การพัฒนาพันธกิจหรือภารกิจขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ โดยเฉพาะการทำ SWOT อาจทำให้พบว่าองค์การจำเป็นต้องทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจ

หรืองานบางลักษณะขององค์การให้เหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน และปรับปรุงเกี่ยวกับพันธกิจ กลยุทธ์ ภารกิจ และงานต่างๆ ที่เคยดำเนินการอยู่เดิม

### นวัตกรรมเกี่ยวกับระบบงานและการจัดโครงสร้างองค์การ

นวัตกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับระบบงานและการจัดการโครงสร้างองค์การ ได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงงาน การบริการงานตามวัตถุประสงค์ ระบบและการทำงานเป็นทีมและการจัดการโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ และการจัดโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคนิคการปรับปรุงงาน หรือ work simplification รายละเอียดเกี่ยวกับปรัชญาหลักการ ขั้นตอนการดำเนินการและเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงานคือ

1.1 ปรัชญาสำคัญของการปรับปรุงงาน คือ ไม่มีงานใด หรือระบบและวิธีการดำเนินงานวิธีใดที่ดีที่สุด งานหรือระบบงานและวิธีการดำเนินงานใด ๆ สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 หลักการสำคัญในการปรับปรุงงาน คือ หลัก ECRS กล่าวคือ

Eliminate คือ กำจัด ตัดทิ้ง เลิก หรือไม่ปฏิบัติในบางชิ้นงาน บางขั้นตอนหรือบางกิจกรรมที่ไม่จำเป็น เช่น การตรวจการลงนาม หรือการลงนามกำกับในบางขั้นตอน โดยไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่ากับชิ้นงานหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น เป็นต้น

Combine คือ รวมหรือเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยรวมบางชิ้นงาน บางขั้นตอนหรือบางกิจกรรมเข้าด้วยกัน เช่น การรวมกิจกรรมในการตรวจสอบร่างหนังสือ คำสั่ง หรือหลักฐาน ก่อนส่งพิมพ์ กับการลงนามในหนังสือ คำสั่ง หรือหลักฐานที่จัดพิมพ์เสร็จเรียบร้อย ก่อนส่งออก โคนรวมเหลือกิจกรรมการตรวจสอบและลงนามเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

Rearrange คือ จัดใหม่ โดยการศึกษากิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานหรือการทำงานนั้นนับแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ และพิจารณาหาแนวทางในการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการทำงานนั้นเสียใหม่ เช่น การจัดกระบวนการกำจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินงบประมาณ จากเดิมที่มีการตรวจสอบและลงนามในรายละเอียดฎีกาแต่ละฉบับ ก่อนที่จะจัดทำบันทึกเป็นเอกสารหลักฐานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดพิมพ์หนังสือนำ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาและลงนามในหนังสือนำ เพื่อจัดส่งฎีกาไปเบิกจ่ายเงินอีกครั้ง โดยจัดขั้นตอนใหม่เป็นการจัดทำฎีกาขอเบิกจ่ายเงิน ตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งบันทึกเป็นหลักฐานของหน่วยงาน ก่อนสรุปและจัดทำหนังสือนำในการจัดส่งฎีกาขอเบิกจ่ายเงิน เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาลงนามทั้งในรายละเอียดใบฎีกาเบิกจ่ายเงินและหนังสือนำส่งในคราวเดียวกัน เป็นต้น

Simplify คือ ทำง่าย โดยอาศัยเทคนิค วิธีการ หรือเครื่องมืออื่นๆ เช่น การใช้กระดาษก๊อปปี้เพื่อให้มีสำเนาต้นฉบับเสร็จ หรือการใช้สมุดใบเสร็จที่ใช้กระดาษเป็นก๊อปปี้ในตัวโดยไม่ต้องคอยสอดหรือเปลี่ยนกระดาษก๊อปปี้ การเจาะซองจดหมายปกแฟ้ม หรือปกเอกสารอีกครั้ง เป็นต้น

### 1.3 ขั้นตอนการปรับปรุงงาน มีขั้นตอนหลักที่สำคัญ คือ

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน หรือกิจกรรมในการดำเนินงานที่มีปัญหาในทางปฏิบัติ การคัดเลือกงาน ชี้แจงงาน หรือกิจกรรมในการดำเนินงานที่จะปรับปรุง โดยพิจารณาจากงานที่มีปัญหาในทางปฏิบัติมากที่สุด งานที่มีปัญหาค้างคา ผิดพลาดบ่อย งานที่เป็นงานหลักขององค์กรหรือหน่วยงาน งานที่น่าเบื่อ ไม่น่าสนใจ หรือไม่มีใครอยากทำ เป็นต้น

การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือขั้นตอน การปฏิบัติ นับแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนขั้นตอน ทรัพยากรและปริมาณของทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ตามที่เป็นอยู่เดิมก่อนการปรับปรุงงาน

การริเริ่มและทดลองออกแบบงานหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยอาศัยหลักการ ECRS และระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานนั้นใหม่ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนขั้นตอนทรัพยากรและปริมาณของทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ตามที่เป็นได้ปรับปรุงแล้ว

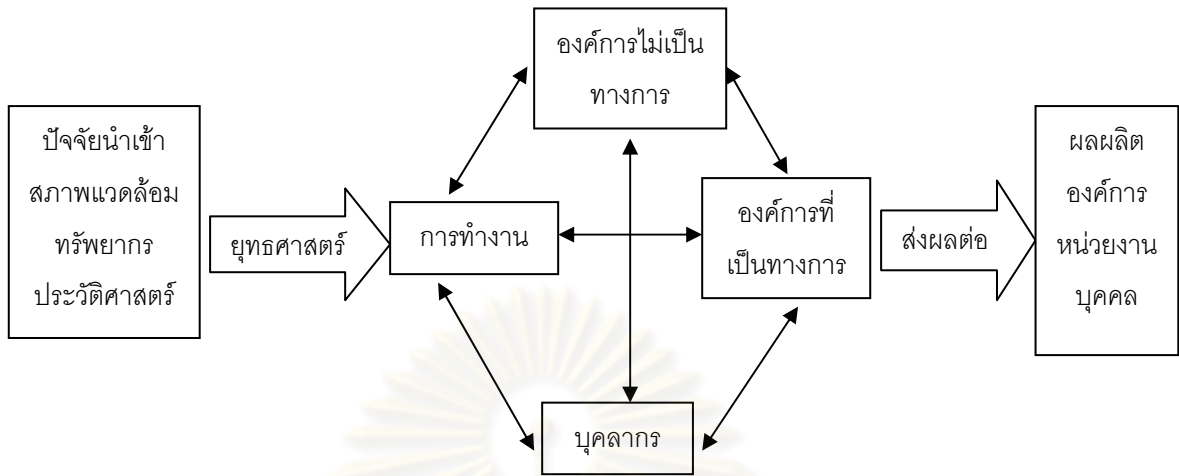
สรุปผลการศึกษาละปรับปรุงงาน และนำระบบและวิธีการดำเนินงานตามที่ได้ปรับปรุงงานใหม่ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้นใช้ในทางปฏิบัติ

1.4 เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการศึกษาและปรับปรุงงานมีหลายชนิด เช่น การจัดทางเดินของงาน (work flow process chart หรือ flow process chart) การจัดการทำผังการกระจายงาน (work distribution chart) การศึกษาการเคลื่อนไหวร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงาน (time and motion study) การออกแบบและจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (office layout) เป็นต้น

นวัตกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลาย ซึ่งในปัจจุบันได้มีเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมที่องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การลดขั้นตอน การลดเวลา การออกแบบงานใหม่ให้มีความคล่องตัวขึ้น เป็นต้น ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

### 1.18 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่สภาพสำนักงานเช่น การจัดส่วน เป็นต้น ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบด้านการจัดการองค์กร ปัจจัยทางสังคม และเทคโนโลยี (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548)



แผนภาพที่ 10 ตัวแบบความสอดคล้อง

ที่มา: ดัดแปลงจาก French and Bell. *Ibid.*, p.85

จากแผนภาพที่ 10 จะเห็นได้ว่าปัจจัยนำเข้ามี 3 ประการที่สำคัญคือ

(1) สภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาสที่ทำให้องค์การสามารถหรือไม่สามารถดำเนินการได้

(2) ทรัพยากรอันมีค่าต่อองค์การ เช่น เงินทุน บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี

(3) ประวัติศาสตร์ ที่ช่วยบ่งบอกความสำเร็จในอดีต ความล้มเหลว เหตุการณ์สำคัญและสภาพการณ์ การตัดสินใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในปัจจุบัน

ปัจจัยนำเข้าจะเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ที่องค์การพยายามทำให้สำเร็จโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยที่ยุทธศาสตร์ต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลไปยังปัจจัย 4 ประการด้วยกันคือ

(1) การทำงาน (work) คืองานที่พนักงานพยายามทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ

(2) บุคลากร (people) ซึ่งรวมถึงทักษะ ความรู้ การรับรู้ และกำลังแรงงานที่มี

(3) องค์การที่เป็นทางการ (formal organization) หมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ และระบบอื่นทำให้เกิดการปฏิบัติงาน

(4) องค์การที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการและความเข้าใจต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องของการเกิดขึ้นจริงในการทำงาน

ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าว จะช่วยให้เกิดผลผลิต ทั้งในระดับขององค์การ หน่วยงานหรือกลุ่มและบุคคล คุณค่าของตัวแบบคือ ช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อ (1) ประเมินลักษณะและการทำหน้าที่ของแต่ละปัจจัยและ (2) ช่วยประเมินผลความสอดคล้อง (goodness of fit) ของแต่ละปัจจัย ทั้งในแง่ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ขององค์การ (ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต)

และปัจจัยย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยด้วยเช่นกัน ซึ่งจะต้องพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัยดังกล่าว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ ด้วย โดยจะต้องหาทางทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัย เช่น ถ้าองค์การกำหนดยุทธศาสตร์การให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว ด้บไว และถูกต้อง จะต้องเปลี่ยนแปลงปัจจัยอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ เป็นต้น ถ้าโครงสร้างองค์การยังเป็นแบบระบบราชการ และเน้นการรวมศูนย์เข้าส่วนกลางอย่างมาก (highly centralized) ก็ยากที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ เป็นต้น

ดังนั้นตัวแบบนี้จะช่วยทำให้เราเข้าใจถึงสภาพการณ์ของแต่ละองค์การว่าทำไมองค์การถึงมีผลงานที่ไม่ดี ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยเรื่องใดที่ไม่สอดคล้องกันและทำหน้าที่ของปัจจัยไม่ถูกต้อง ในขณะที่บางองค์การประสบผลสำเร็จสูงมากนั้น เป็นผลมาจากความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ อะไรบ้าง และทำหน้าที่อย่างไรจึงได้ผลงานที่ดี

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนภายใต้บริบทของแต่ละองค์การ ดังนั้นการศึกษากิจการการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลจึงควรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะจะทำให้เกิดมโนภาพและรู้ถึงตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันภายในองค์การ ซึ่งตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผู้นำเสนอไว้มากมายแบ่งกลุ่มตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประเภท (ไตรรัตน์ โภคพลากรรณ์, 2548)

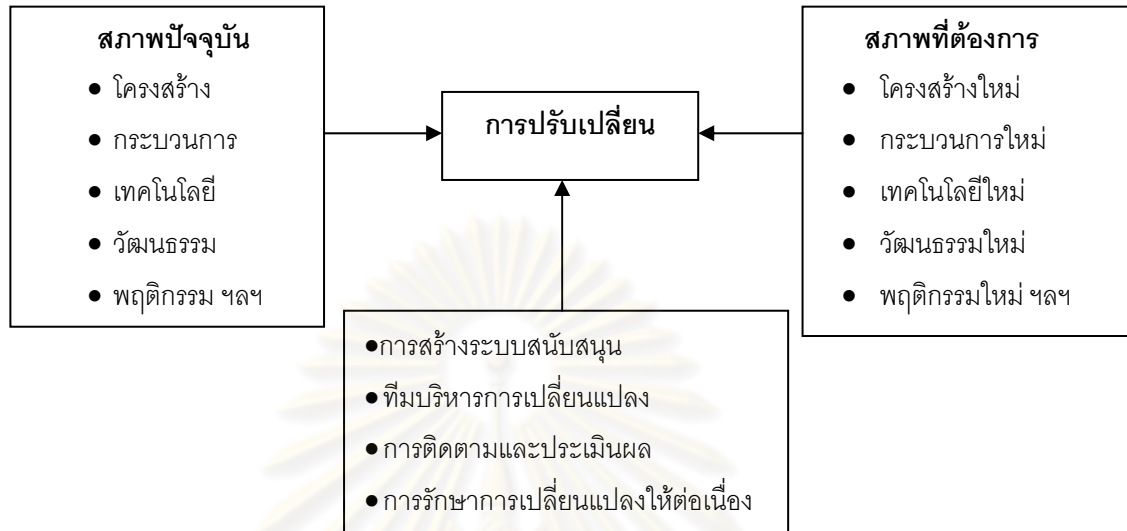
- (1) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้าง ซึ่งเป็นตัวแบบที่อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง
- (2) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทกระบวนการเป็นตัวแบบที่อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง
- (3) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทวงจร เป็นตัวแบบที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงมีการย้อนกลับของข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลไกต่างๆ

ตัวแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การก็อาจจะมีปัจจัยในการดำเนินการตามแผนที่แตกต่างกันไป

### ตัวแบบทั่วไป

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี่ (here) ไปสู่ที่นั่น (there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม ฯลฯ จากสภาพเดิม

ไปสู่สภาพใหม่ที่ต้องการในอนาคต ซึ่ง นราธิป ศรีราม (2548) เรียกการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ว่าเป็น “ตัวแบบทั่วไป (General Model)”



แผนภาพที่ 11 ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

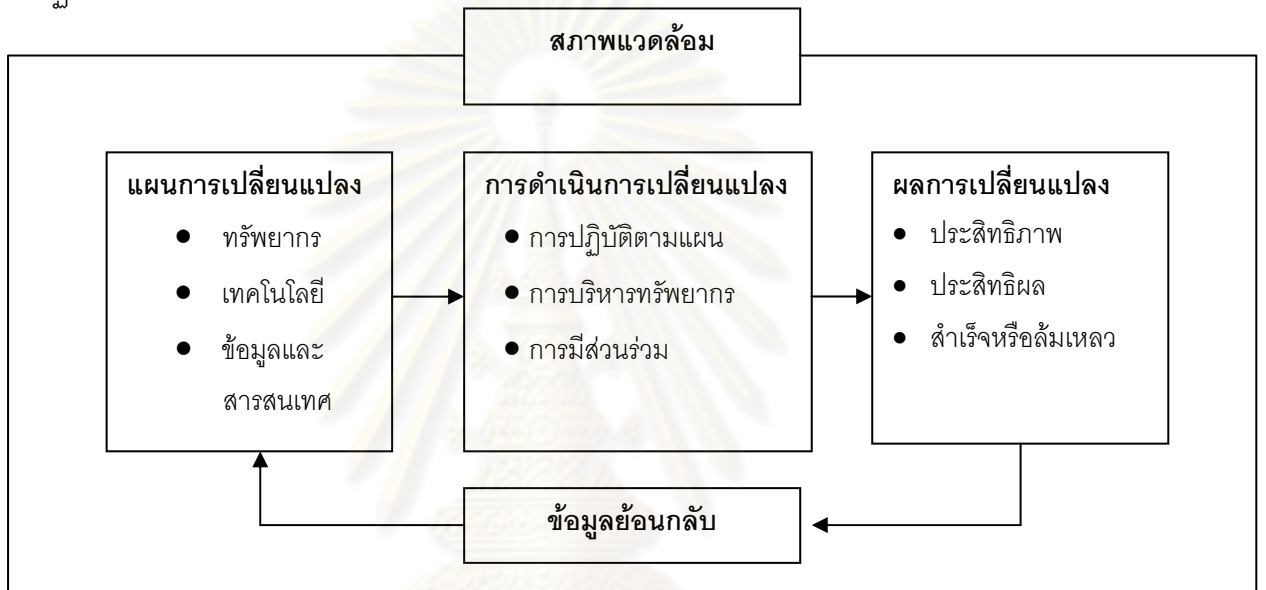
ที่มา : นราธิป ศรีราม, 2548

จากแผนภาพที่ 11 ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรในด้านต่างๆ คือ โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม และอื่นๆ เพื่อให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาในการปฏิบัติงานแต่ละด้านหรือไม่อย่างไร จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด แล้วจึงกำหนดสภาพใหม่ที่องค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการจะต้องมีการสร้างโครงสร้างหรือสร้างระบบเพื่อสนับสนุนต่อการปรับเปลี่ยนขององค์กร พร้อมกับจัดตั้งทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transition Management Team: TMT) ขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนมีการดำเนินการติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบความถูกต้อง และรักษาระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินการไปสู่สภาพที่ต้องการบรรลุผลต่อไป

### ตัวแบบระบบ

ตัวแบบระบบ (System Model) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นตัวแบบระบบทางการเมืองและการบริหารมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยตัวแบบนี้จะมององค์การในฐานะเป็นระบบเปิด (open system) เปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (organic) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับสิ่งแวดล้อม (environment) อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (conversion process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งทั้งหมดจะปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อม



แผนภาพที่ 12 ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา : นราธิป ศิริราม, 2548

จากแผนภาพที่ 12 อธิบายได้ว่าปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การคือแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมีการนำเข้าทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ ตลอดจนเทคโนโลยีและข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงการต่อไป ซึ่งเมื่อนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ ข้างต้นเข้าสู่ระบบแล้ว ระบบก็จะมีกระบวนการในแปรสภาพปัจจัยนำเข้านั้นให้ออกมาเป็นผลผลิต โดยในขั้นกระบวนการนี้ก็คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจจากผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด

เมื่อมีการดำเนินการตามแผนขั้นกระบวนการแล้วก็จะได้ผลผลิตจากการดำเนินการตามแผนที่เรียกว่า “ผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ” ออกมา ซึ่งอาจจะปรากฏออกมาใน 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะแรกจะเป็นลักษณะที่ทุกองค์การต่างมุ่งหวังก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย หรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกได้ว่าบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในขณะที่อีกลักษณะหนึ่งก็คือเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นตามมุ่งหวัง หรือเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และไม่ว่าจะเกิดผลในลักษณะใด ระบบก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

### ตัวแบบของเบอร์ก- ลิตวิน

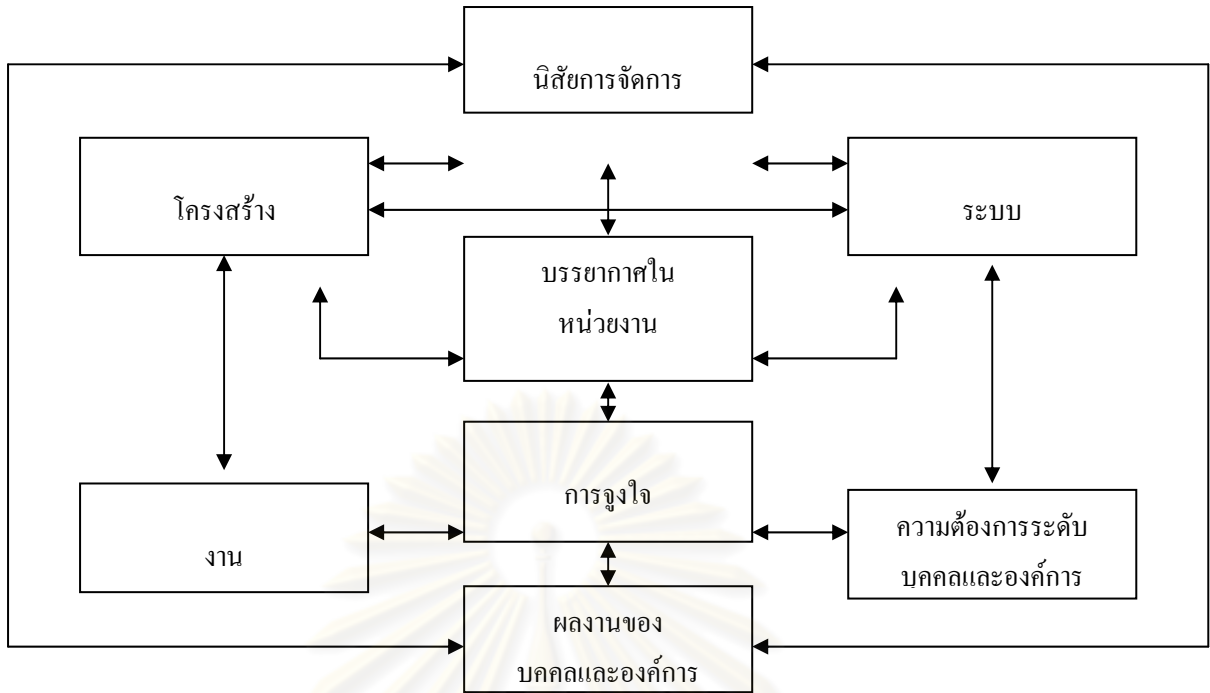
ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเบอร์ก – ลิตวิน (Burke - Litwin) ที่พัฒนาขึ้นมาโดยวาเนอร์ เบิร์ก (Warner Burke) และจอร์จ ลิตวิน (George Litwin) เป็นตัวแบบที่สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งเรียกว่าระดับแรก (first-order) และระดับสอง (second – order) (ขณะที่ Wendell L. French และ Cecil H. Bell, Jr. เรียกระดับแรกว่า Transactional Change ส่วนระดับที่สองเรียกว่า Transformational Change)

การเปลี่ยนแปลงในระดับแรก ลักษณะบางประการขององค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงต่อธรรมชาติพื้นฐานขององค์การจะไม่เปลี่ยนแปลง ยังมีธรรมชาติพื้นฐานเหมือนเดิม โดยที่การเปลี่ยนแปลงระดับแรกนี้อาจจะเรียกต่างกัน ได้แก่ พัฒนาการ การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ในระดับสองมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐาน อันทำให้องค์การเปลี่ยนรูปไป สำหรับระดับสองนี้อาจจะเรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ การเปลี่ยนรูป การปฏิวัติ การถอนรากถอนโคน หรือการเปลี่ยนแบบไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้ง 2 ระดับ โดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสองเป็นสำคัญ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับแรกเกี่ยวกับโครงสร้าง นิสัยการจัดการ (management practice) และระบบ(นโยบายและระเบียบปฏิบัติ) ซึ่งจะเป็นเหตุในการเปลี่ยนแปลงอันส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ ซึ่งก็จะมีผลเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์การ อันสัมพันธ์กับงานและความต้องการและค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับแรกได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

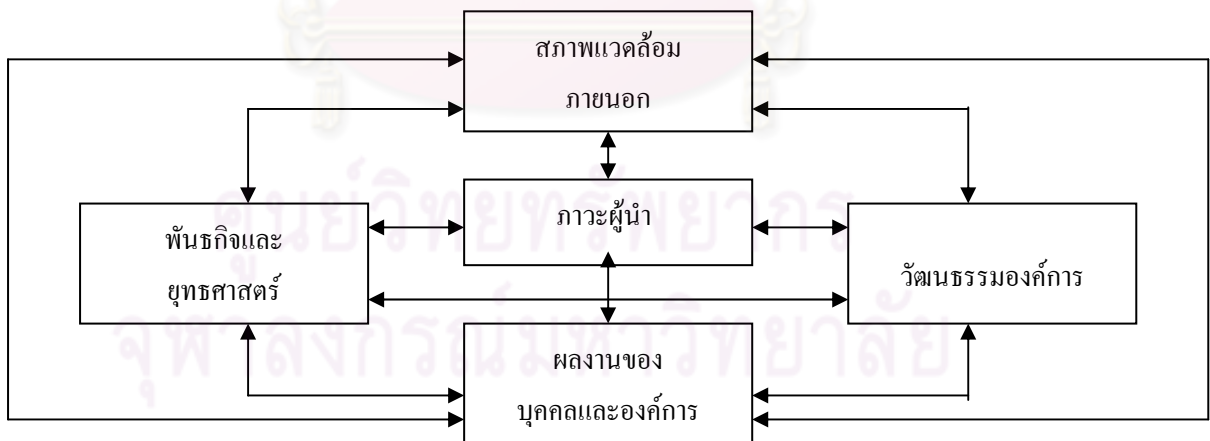




แผนภาพที่ 13 การเปลี่ยนแปลงระดับแรก

ที่มา: Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. Ibid. p.77.

ส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับสอง เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องพันธกิจและยุทธศาสตร์ รูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ประการ จะเกี่ยวเนื่องความสัมพันธ์ กับผลงานบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร อันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

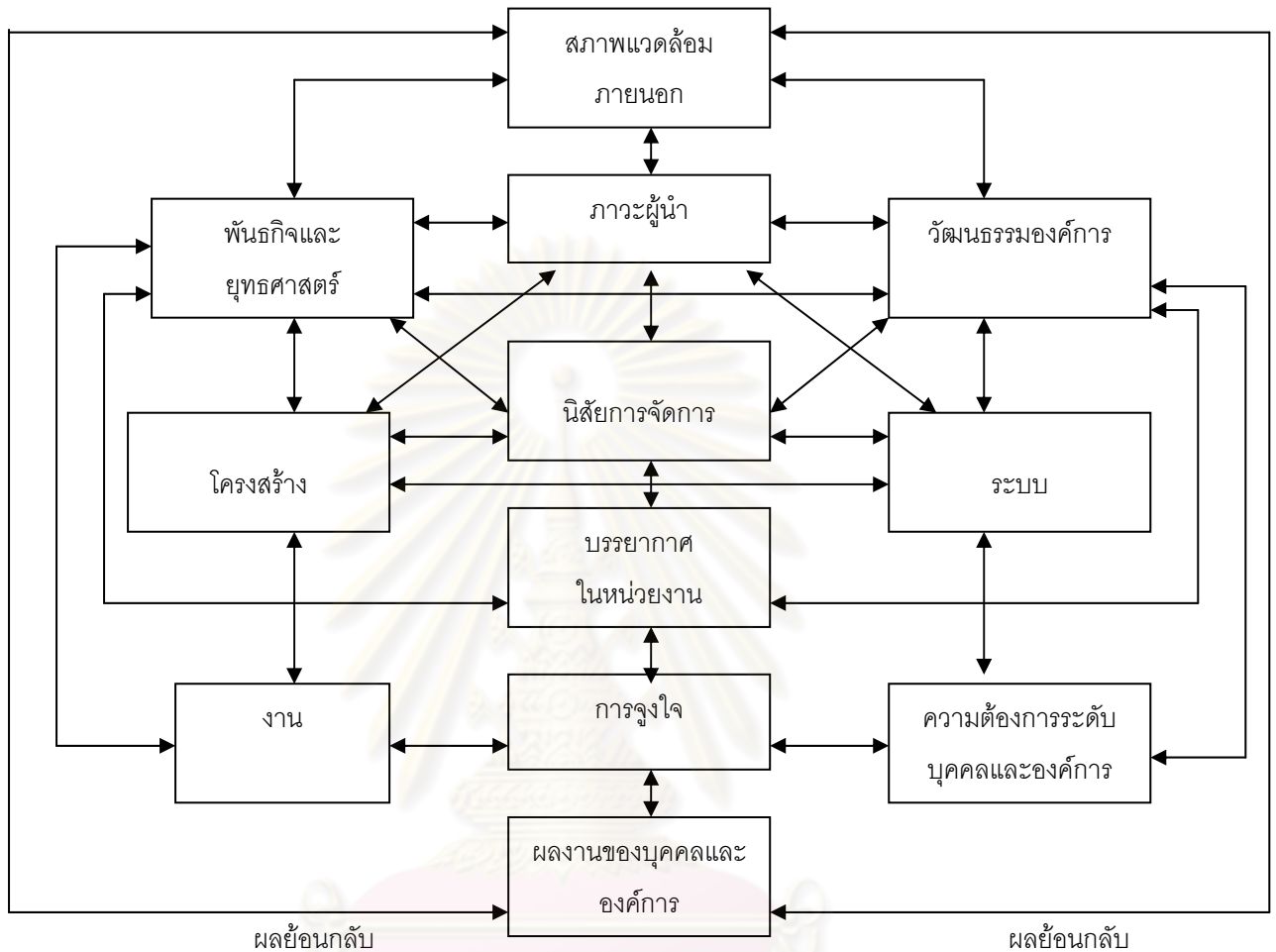


แผนภาพที่ 14 การเปลี่ยนแปลงระดับสอง

ที่มา: French and Bell. Ibid. p. 78.

จากแผนภาพที่ 13 และ 14 ดังกล่าว สามารถนำมาบูรณาการได้ ดังแสดงในภาพที่ 15 โดยที่ส่วนบนของภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับสอง ซึ่งจะส่งผลอย่างมีพลังต่อการ

เปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ในขณะที่ส่วนล่างจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับแรก โดยส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke – Litwin

ที่มา: French and Bell. *Ibid.* p. 79.

จากแผนภาพที่ 15 ตัวแบบดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือลูกน้อง เพราะจะเห็นได้ว่าผู้นำบางคนสามารถที่จะได้ทั้งงาน (ผลผลิต) และคน (ขวัญกำลังใจ) ในขณะที่บางท่านไม่ได้ทั้ง 2 ประการ หรือได้ประการใดประการหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในระดับแรกต้องการผู้นำแบบที่สามารถแนะนำและจูงใจผู้ตามให้ดำเนินไปตามแนวทางและเป้าหมายกำหนด โดยกำหนดบทบาทและความต้องการของผลงานให้แน่ชัด ซึ่งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า Traditional Leaders ซึ่งผู้นำแบบนี้พยายามทำให้ลูกน้องทำงานและมีผลงานในระดับธรรมดาเท่านั้น แต่ในระดับสองต้องการผู้นำแบบ Transformational Leaders ซึ่งหมายถึงผู้นำที่สามารถสร้างความปรารถนา (inspire) ให้กับผู้ตามที่จะแปรผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้กับองค์การ และยังมี

ความสามารถอย่างลึกซึ้ง และพิเศษที่ส่งผลต่อผู้ตาม ซึ่งสภาวะผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความปลอดภัยกับงานใหม่และผลงานในระดับสูง (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548)

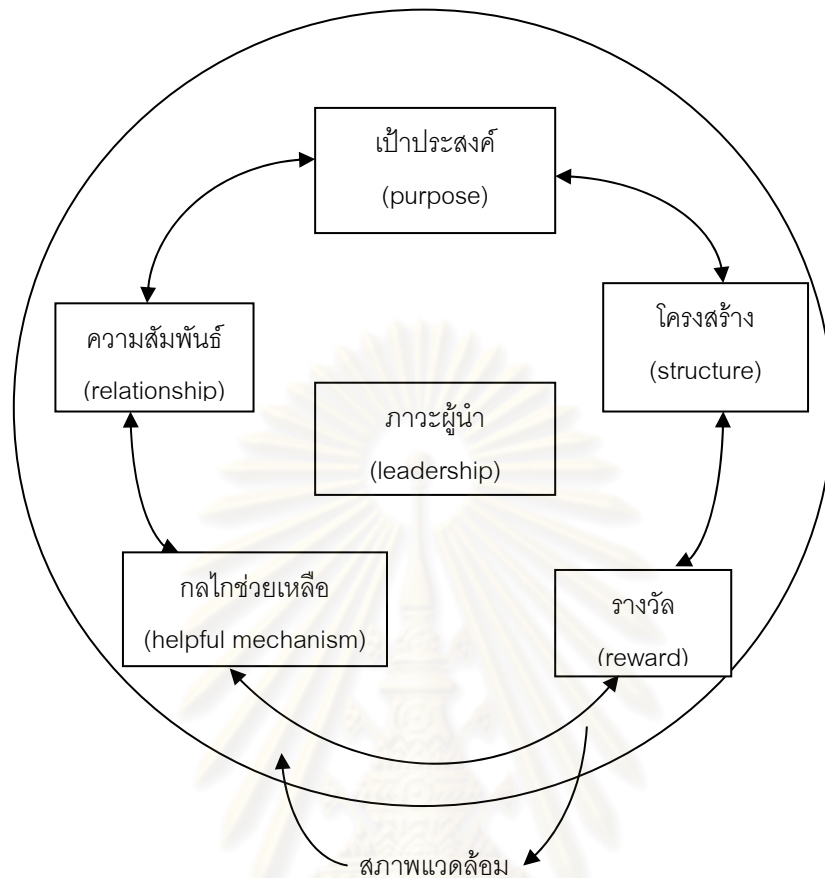
จะเห็นได้ว่าตัวแบบนี้มุ่งให้เกิดผลต่อบรรยากาศของหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์การ โดยที่บรรยากาศของหน่วยงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ (เช่น เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีหรือไม่ต่อสถานที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตรหรือไม่เป็นมิตร งานยากหรืองานง่าย เป็นต้น) ซึ่งการรับรู้เหล่านี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะเป็นผลมาจากการตอบสนองของพนักงานต่อนโยบายการจัดการและพฤติกรรมขององค์การ ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเน้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (Burke-Litwin) ได้เสนอสิ่งสอดแทรกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างสูงมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์การและส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะที่นโยบายการจัดการ โครงสร้าง และระบบ ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การซึ่งในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรจะพิจารณาทั้งสองระดับ เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง

#### ตัวแบบ Six-Box

ตัวแบบ Six-Box ของมาร์วิน ไวส์บอร์ด (Marvin Weisbord) ซึ่งตัวแบบนี้ช่วยให้ทราบว่าในการวินิจฉัยปัญหาขององค์การนั้นควรจะพิจารณาที่ไหนและพิจารณาอะไร ซึ่งไวส์บอร์ด ได้กำหนด 6 ปัจจัยที่สำคัญคือ เป้าประสงค์ (purpose) โครงสร้าง (structure) รางวัล (reward) กลไกการช่วยเหลือ (helpful mechanism) สัมพันธภาพ (relationship) และภาวะผู้นำ (leadership) ดังแผนภาพที่ 16

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 16 ตัวแบบ Six-Box

ที่มา : French and Bell. *Ibid.* p. 116.

จากแผนภาพที่ 16 จะเห็นได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายประสงค์ โครงสร้าง (จะแบ่งงานกันอย่างไร) รางวัล (งานที่ต้องการมีสิ่งจูงใจหรือไม่) กลไกการช่วยเหลือ (มีเทคโนโลยีการสื่อสารที่เพียงพอหรือไม่) สัมพันธภาพ (สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างไรด้วยเทคโนโลยีอะไร) และที่อยู่ในแกนกลางคือภาวะผู้นำ (มีผู้ใดที่ทำให้แต่ละปัจจัยเกิดความสมดุลหรือไม่) ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 ประการที่อยู่ในแต่ละกล่องจะมีความสมดุลจึงจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จเราสามารถนำตัวแบบนี้ในการสำรวจปัญหาเกิดขึ้นกับองค์การได้ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะอยู่ภายใต้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัยก็ได้ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากโครงสร้างที่ใหญ่เกินไปหรือภาวะผู้นำที่แย่มาก เป้าประสงค์ที่ไม่ชัดเจนหรือมีความเบี่ยงเบนกับผลผลิต ขาดกลไกการช่วยเหลือและอื่นๆ ซึ่งเมื่อเราสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้แล้วก็จะทำให้ง่ายและสะดวกขึ้นในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

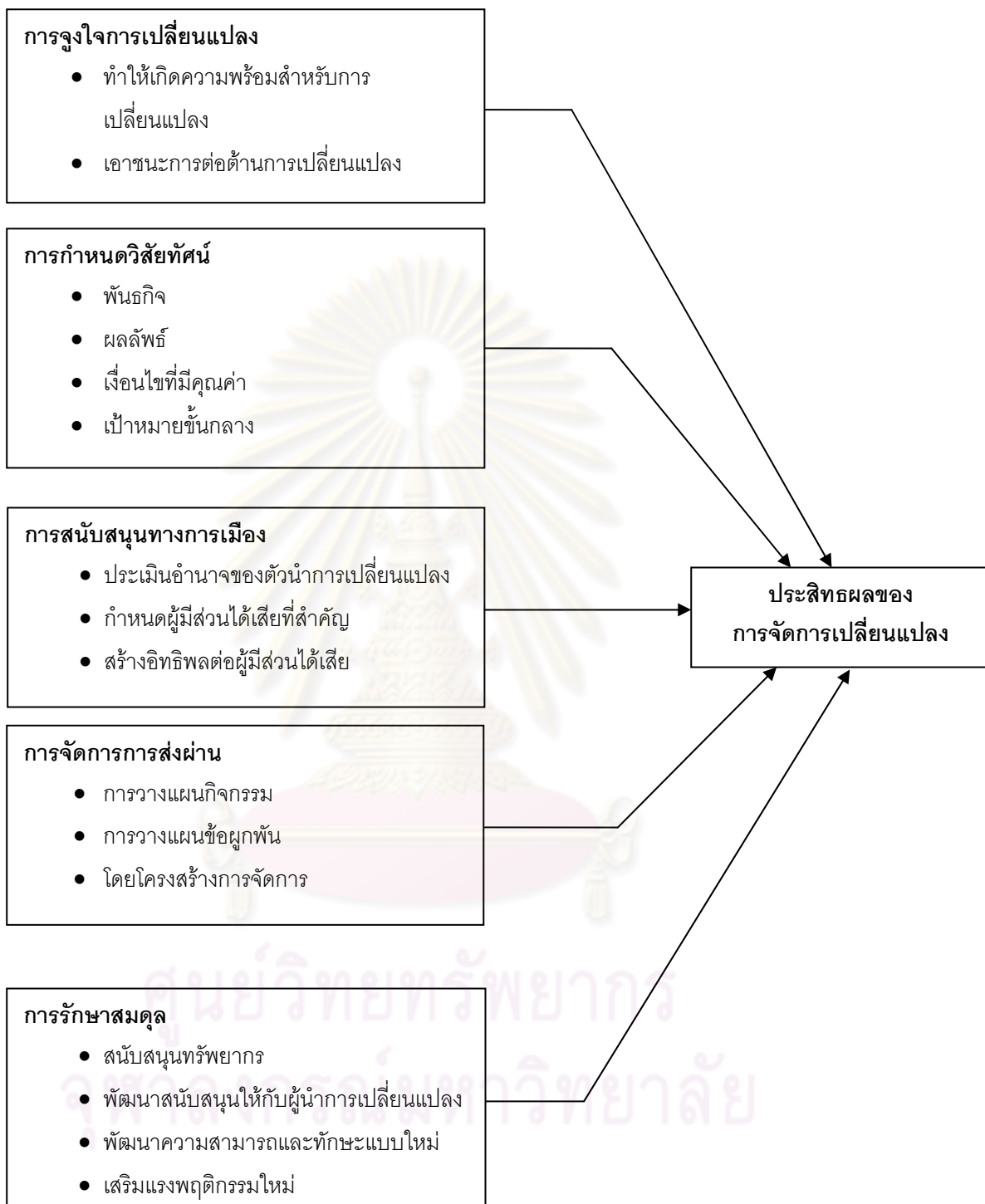
## ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคัมมิงส์ และวอร์เลย์

เป็นตัวแบบที่มุ่งให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง กล่าวง่าย ๆ ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความพยายามอะไร ตัวแบบนี้ถูกพัฒนาโดย ที จี คัมมิงส์ และซี จี วอร์เลย์ (T.G.Cummings and C.G. Worley) ซึ่งกล่าวว่ามีชุดกิจกรรม 5 ประการที่ส่งผลถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) ได้แก่

1. การจูงใจเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change)
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)
3. ได้รับการสนับสนุนทางการเมือง (Developing Political Support)
4. การจัดการส่งผ่าน (Managing the Transition)
5. รักษาสมดุลง (Sustaining Momentum)

ซึ่งกิจกรรมทั้ง 5 ประการ แสดงได้ ดังแผนภาพที่ 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 17 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Cummings and Worley  
ที่มา : French and Bell. *Ibid* p. 123.

จากแผนภาพที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ขั้นแรก ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็คือ พยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและให้ละทิ้งสถานภาพเดิมเพื่ออนาคตที่ไม่แน่นอนซึ่งคัมมิงส์และวอร์เลย์ได้เสนอแนวทางดำเนินการในขั้นนี้ไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1. ทำให้เกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1.1 ทำให้เกิดความรู้สึก (sensitive) ว่ามีการกดดันที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสภาพที่  
ต้องการ

1.2 แสดง (Show) ความไม่ลงรอยกันระหว่างในสถานะปัจจุบันและในอนาคตอันเป็น  
สภาพที่เราต้องการมากกว่า

1.3 ติดต่อสื่อสาร (communicate) ให้เห็นถึงผลดี การคาดหวังและผลเชิงบวกของการ  
เปลี่ยนแปลงซึ่งวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจมากที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ความเจ็บปวด (pain) เช่น  
ลูกค้าลดน้อยลง ภาพพจน์หน่วยงานแย่ลง จะมีการเข้ามาแทรกแซงการดำเนินการ เป็นต้น

2. เมื่อสภาพการณ์ต่างๆ เกิดความพร้อมแล้ว ก็ต้องพยายามเอาชนะการต่อต้านการ  
เปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อยเช่นกัน คือ

2.1 ต้องเน้นและย้ำให้เกิดความรู้สึก (feeling) การสูญเสียและวิตกกังวล

2.2 สื่อสาร (communicate) ให้ทั่วถึงทั้งองค์การเกี่ยวกับความพยายามและวิธีในการ  
เปลี่ยนแปลง

2.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วม (participation) ของสมาชิกทั้งในขั้นตอนการวางแผนและ  
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

หลังจากนั้นแล้วเข้าสู่ขั้นที่สองคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดภาพในอนาคตของ  
องค์การและแสดงให้เห็นว่าบุคคลแต่ละกลุ่มต่างๆ จะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วย  
ลดความไม่แน่นอน ทำให้เป็นเป้าหมายเกิดผลสำเร็จ ช่วยแสดงให้เห็นว่าอนาคตจะเป็นประโยชน์ต่อ  
องค์การ และแสดงว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลได้

ขั้นที่สาม คือได้รับการสนับสนุนทางการเมือง ซึ่งเป็นขั้นที่สำคัญมาก อันมีผลต่อการ  
เปลี่ยนแปลงโดยพยายามทำให้บุคคลหรือกลุ่มที่มีอำนาจและน่าเชื่อถือเกิดความเชื่อว่าการ  
เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับเขาหรืออย่างน้อยที่สุดจะไม่ส่งผลกระทบต่อเขาแล้วจะมีการต่อต้าน  
และการก่อกวนต่างๆ ซึ่ง Cummmings และ Worley (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) เสนอ  
ให้มีการประเมินและการตรวจสอบอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดผู้ที่มีส่วนสำคัญ  
อันช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และพยายามชักชวนบุคคลสำคัญเหล่านั้น  
ว่าการเปลี่ยนแปลงจะได้รับประโยชน์อย่างไร

ขั้นที่สี่ การจัดการการส่งผ่าน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ ภาวะปัจจุบัน (current state) ขั้นส่งผ่าน (transition state) และขั้นความต้องการในอนาคต (desired future state) ซึ่งในขั้นส่งผ่านนี้ควรจะดำเนินการกิจกรรม 3 ประการ

(1) การวางแผนกิจกรรม (activity planning) ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดลำดับของกิจกรรม เหตุการณ์และกิจกรรมสำคัญซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการส่งผ่าน แผนกิจกรรมนี้จะเป็นแผนที่เดินทาง (road map) สำหรับสมาชิกองค์การและยังช่วยตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(2) การวางแผนข้อผูกพัน (commitment planning) เกี่ยวข้องกับการหาทางได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและผูกพันจากบุคคลสำคัญในองค์การซึ่งเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทรัพยากร และพลังงานที่จำเป็นสำหรับการส่งผ่าน

(3) โครงสร้างการจัดการ (management structure) ก็คือการทำหน้าที่ให้เกิดการเรียนรู้อันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการติดตาม การสั่งการ และสิ่งช่วยเหลือที่ทำให้การเปลี่ยนแปลง เป็นไปได้อย่างสะดวกราบรื่น ส่วนขั้นสุดท้ายก็คือการรักษาความสมดุลให้คงอยู่และติดแน่น ซึ่งในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

3.1 การสนับสนุนทรัพยากรที่จะรักษาสมดุลต่อไป

3.2 การพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

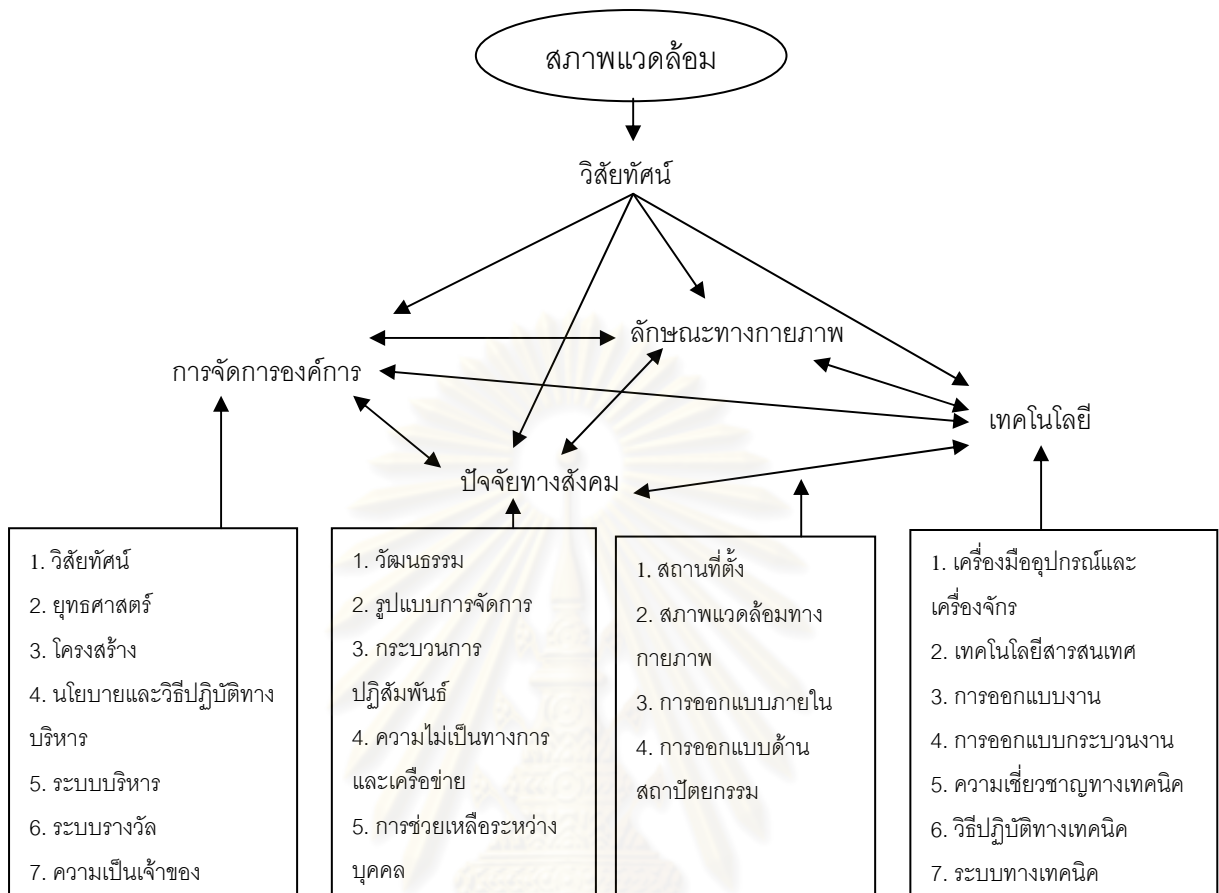
3.3 การพัฒนาความสามารถและทักษะใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพในอนาคต

3.4 การให้แรงเสริมกับพฤติกรรมใหม่อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

### ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพอร์ราร์ส และโรเบิร์ตสัน

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพอร์ราร์ส และโรเบิร์ตสันเป็นตัวแบบประเภทโครงสร้าง ที่เจอร์รี พอร์ราร์ส (Jerry Porras) และ ปีเตอร์ โรเบิร์ตสัน (Peter Robertson) พัฒนาตัวแบบของการพัฒนาองค์การ โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากองค์ประกอบการทำงาน ซึ่งจะเป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล จะนำมาซึ่งการปรับปรุงทั้งระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งระดับองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้จะต้องเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลก่อนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ขององค์ประกอบการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบการทำงาน จะเป็นแกนกลางสำคัญของตัวแบบนี้โดยประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ การจัดองค์การ ปัจจัยทางสังคม ลักษณะทางกายภาพ และเทคโนโลยี (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) ดังแผนภาพที่ 18





**แผนภาพที่ 18** ปัจจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานขององค์การ

**ที่มา:** Robert D. Smith, John M. Houston and Sandra A. McIntine *Organization Development Strategies for Changing Environment*. New York: HarperCollin College Publishers, 1996, p. 124.

จากแผนภาพที่ 18 จะเห็นว่า องค์ประกอบการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ การจัดการองค์การ ปัจจัยทางสังคม ลักษณะทางกายภาพ การออกแบบภายใน และการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยใด ต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะเดินไปในทิศทางใด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่ภาพสำนักงาน เช่นการจัดสวน เป็นต้น ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบด้านการจัดการองค์การ ปัจจัยทางสังคม และเทคโนโลยี

สำหรับองค์การขนาดใหญ่แล้วจะพบว่าปัจจัยองค์ประกอบการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจของพนักงานแต่ละคน (เช่น พนักงานได้เรียนรู้จากการคาดหวัง ความปรารถนา และรางวัล) ซึ่งความรู้ความเข้าใจก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปยังพนักงานเองและองค์ประกอบการทำงานอีกด้วย

### 1.19 ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชมน วิถีธรรมบท (2548) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์องค์การที่ชัดเจนช่วยสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ
3. ผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หน้าที่แรกของผู้นำคือการสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ
4. องค์การควรจัดให้มีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### ความชัดเจนของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พัฒนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังทำทลาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและสังคม ความชัดเจนของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

#### บทบาทของวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตที่บ่งบอกโดยนัยหรือชัดเจนว่าเหตุใดจึงลงมือทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เห็นอนาคตเป็นจริง สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยได้เพราะช่วยสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรทำในทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยให้การดำเนินการของบุคคลประสานกัน โดยวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

1. สร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์เป็นเสมือนบทสรุปที่เข้าใจง่ายของการตัดสินใจที่มีรายละเอียดซับซ้อน ช่วยให้เกิดความชัดเจนของทิศทางในอนาคต การสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะโดยทั่วไป บุคคลมักไม่เห็นด้วยหรือสับสนกับทิศทางใหม่ หรืออาจไม่เข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกลยุทธ์ที่สอดคล้องช่วยสร้างความกระจ่างและลบล้างความสับสน เป็นบอกรูทที่กำลังเปลี่ยนไป รวมทั้งเหตุผลที่จำต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ๆ และการมุ่งสู่ความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย

2. จูงใจให้บุคลากรกระทำการในทิศทางที่ถูกต้อง วิสัยทัศน์ที่ดีช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไปกับงานหรือโครงการปรับเปลี่ยนปรับปรุงใดๆ ที่ไม่เหมาะสมหรือควรล้มเลิก เพราะจะทำให้ตัดสินใจได้ว่างานหรือโครงการใดบ้างไม่สอดคล้องกับทิศทางใหม่ที่องค์การต้องการ หน้าที่อีกประการที่สำคัญของวิสัยทัศน์ คือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น เพราะช่วยจูงใจ

ให้บุคลากรปฏิบัติงานทั้งที่ไม่แน่ใจเนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากรมีความหวังในอนาคตที่ท้าทาย และเกิดแรงจูงใจแม้ว่าจะรู้สึกอึดอัดลำบากใจบ้างในระยะต้นของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าอาจต้องมีการเสียสละบางสิ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์และความพอใจที่เหนือกว่าในปัจจุบัน แม้ในสถานการณ์ที่องค์การจะลดขนาด ซึ่งย่อมไม่มีผู้ใดต้องการให้เกิดขึ้น วิสัยทัศน์ที่มีพลังจะช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจว่า เพราะเหตุใดจึงต้องตัดสินใจดังนั้น

3. ช่วยให้การดำเนินการของบุคคลประสานกันอย่างลงตัว การประสานกันของทุกฝ่ายทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลา นอกจากนี้ไม่สิ้นเปลืองเวลายังช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพราะองค์การไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลายังช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายกับการประชุมชี้แจงรายละเอียดซ้ำแล้วซ้ำอีก หากวิสัยทัศน์มีความชัดเจน บุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติย่อมทราบบทบาทหน้าที่ของตนโดยไม่ต้องให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาคอยตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงโดยไร้ทิศทางที่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้เกิดการโต้แย้งและการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาโดยไม่สิ้นสุด แต่หากมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกฝ่ายย่อมสามารถทำงานอย่างอิสระ ขณะประสานสอดคล้องอย่างไม่ทับซ้อนกันได้โดยไม่ยาก

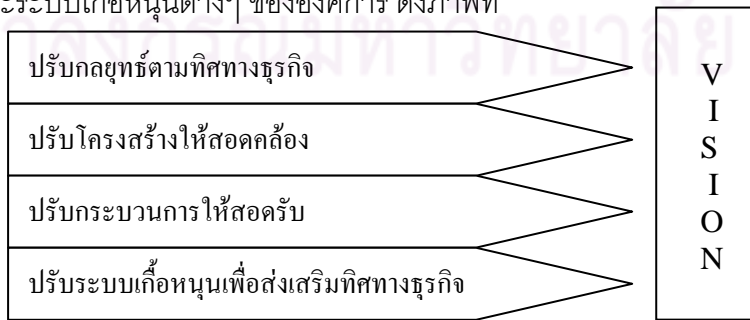
**ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ส่งผลบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ส่งผลบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่

1. บ่งบอกจินตนาการ สื่อสารภาพในอนาคตขององค์การ
2. สะท้อนสิ่งที่ต้องการให้เกิดในระยะยาวต่อบุคลากร ลูกค้ำ ผู้มีส่วนได้เสีย
3. ชัดเจนหรือสามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ
4. เป็นจริงได้ หมายถึงเป้าหมายที่เป็นจริงได้ ไม่เพ้อฝัน
5. ยืดหยุ่น โดยให้ภาพแจ่มชัดที่จูงใจ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ปิดกั้นความคิดใหม่ๆ
6. ง่ายต่อการสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่ดีมีข้อความที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย

**การเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์**

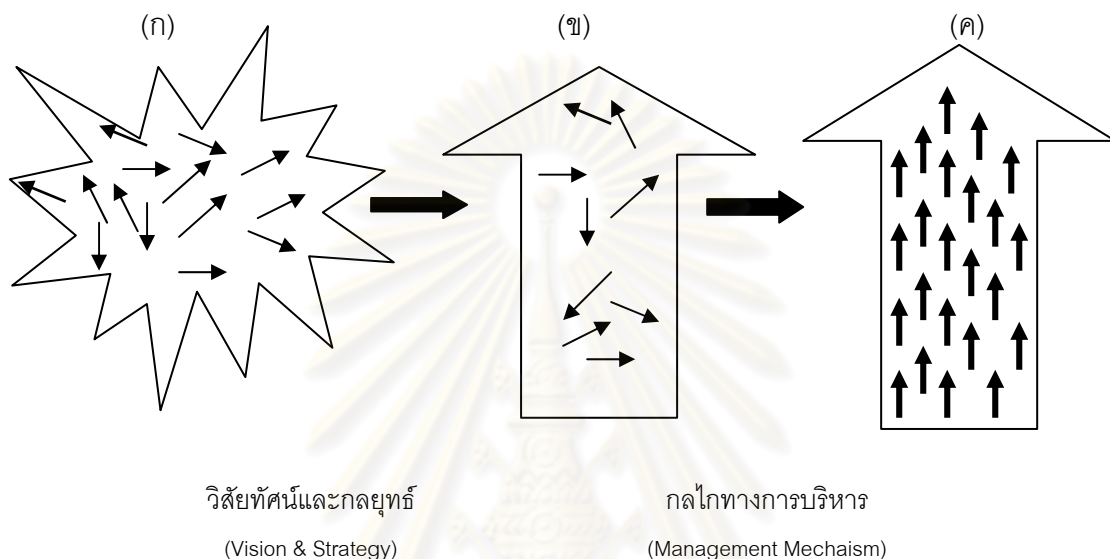
การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการมุ่งสู่ทิศทางที่กำหนดโดยวิสัยทัศน์ โดยเป็นการขยับเขยื้อนองค์การทั้งในส่วนของบุคลากร และวัฒนธรรมไปสู่ทิศทางใหม่ ด้วยการปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และระบบเกื้อหนุนต่างๆ ขององค์การ ดังภาพที่



แผนภาพที่ 19 การเปลี่ยนแปลงที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

ที่มา: เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ พัชมน วิจิธรรมบท, 2548

1. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึงการวางแผนที่ เพื่อจัดทรัพยากรในการจัดการคือ คน เงิน อย่างสอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ โดยจากภาพ (ก) แสดงกลยุทธ์ที่ไร้ทิศทางและต่างไม่สอดคล้องกัน (ข) แสดงกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกันภายในกรอบของวิสัยทัศน์เดียวกัน (ค) แสดงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือมุ่งสู่ทิศทางเดียวกันที่กำหนดโดยวิสัยทัศน์



**แผนภาพที่ 20** ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy align in Business Direction)

ที่มา: เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชมน วิจิตรอมบพ, 2548

2. โครงสร้าง กำหนดหน่วยงานและความสัมพันธ์ รวมทั้งระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ให้สอดคล้อง อาจปรับปรุงหรือยุบเลิกสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัย

3. กระบวนการ จัดกระบวนการทำงานโดยยึดภารกิจ (mission) ออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจ

4. ระบบเกื้อกูล จัดระบบเกื้อหนุนต่างๆ เช่นระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบเสียงจากลูกค้า ระบบจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมให้องค์การเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้วยความยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือ Success

S มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

U มีความเข้าใจในองค์การเป็นอย่างดี (understand the organization)

C สร้างวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียว (culture alignment)

C มีการสื่อสาร (communication)

E ส่งเสริมประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ (experiences and expert)

S มีผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership)

S การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder buy-in)

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ทัศนคติองค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง

## ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 2.1 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ตารางที่ 2 รางวัลในการบริหารจัดการของประเทศต่างๆ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for

Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบ การยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนากระบวนการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร.จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

## 2.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเองทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่ง

การเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร



5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้นความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากร และผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็น

พื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กรการวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบบุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจและการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กรการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วยการจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการบุคลากรพนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชนจากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มี

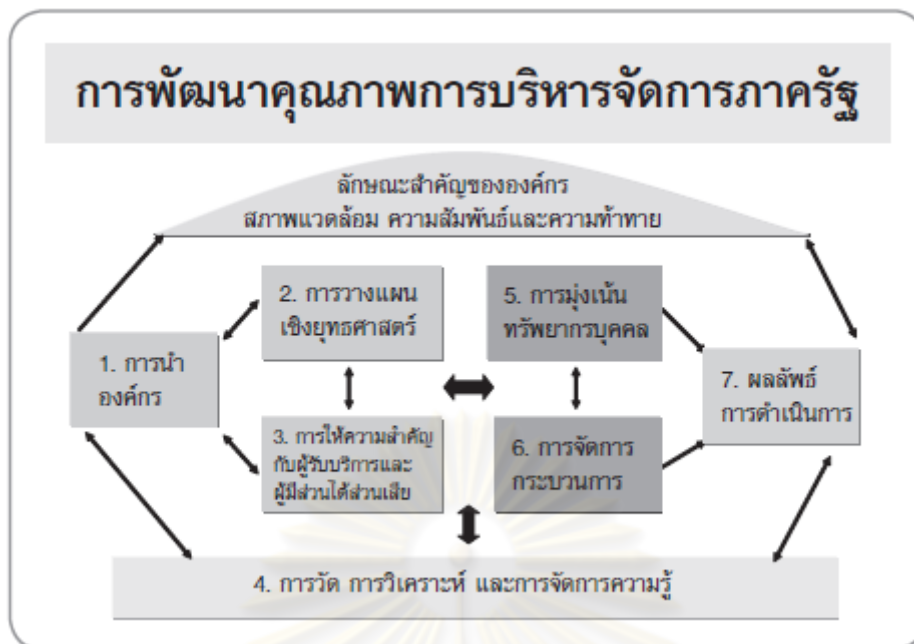
ประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้นมุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรกล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

### 2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภาพที่ 21 ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

### 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

**ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**1) กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**3) กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

**ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

มิติด้านประสิทธิผล

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

**สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป**

**หมวด 1** การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

**หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

**หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

**หมวด 7** ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

## 2.4 ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

**หมวด 1** การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยมเป้าประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน



**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้นทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

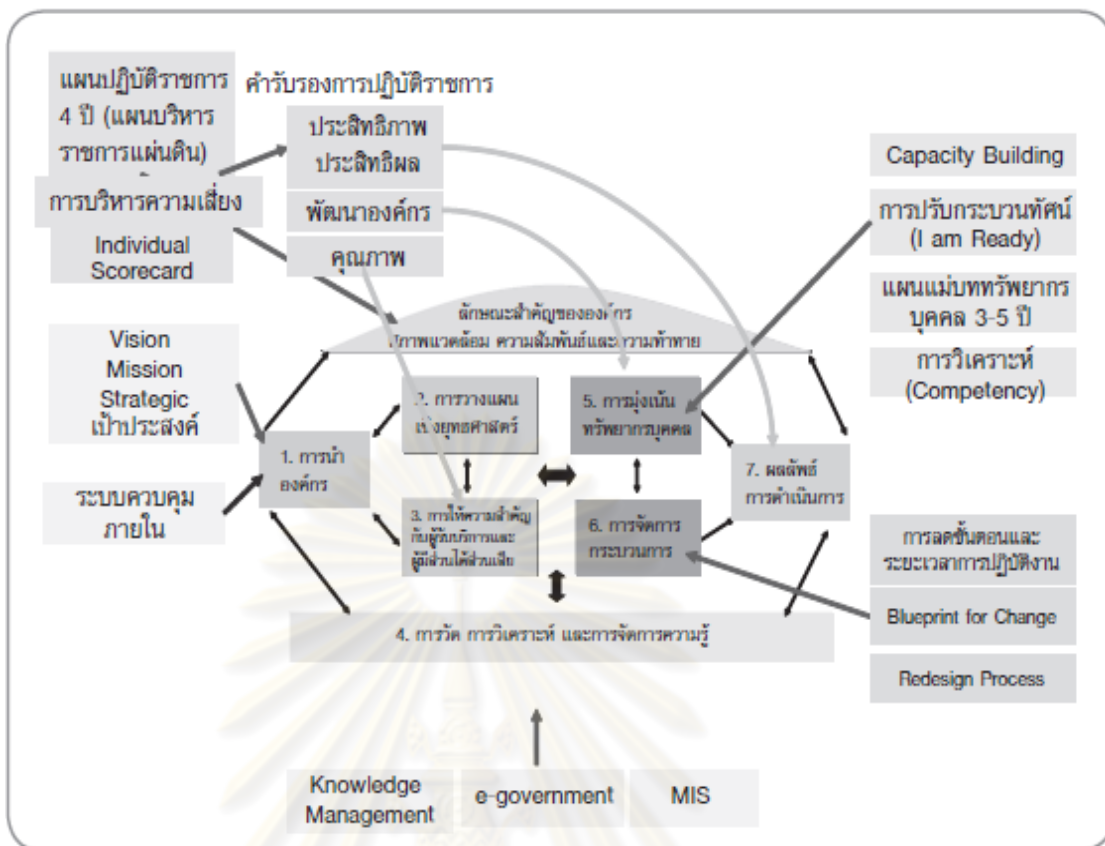
**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

**หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงานซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

**หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

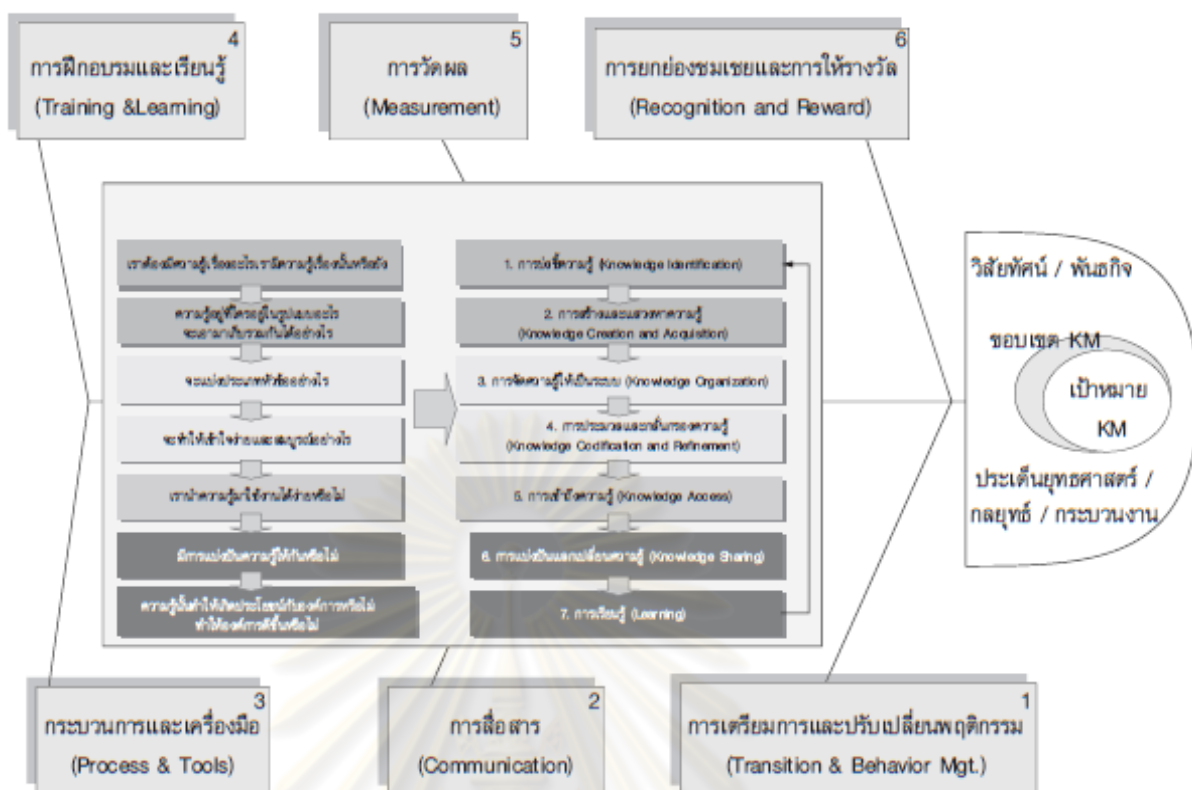
จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปรากฏดังแผนภาพที่ 22



แผนภาพที่ 22 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการ ความรู้ต่าง ๆ ตามขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น ดังแผนภาพที่ 23

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 23 การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงงาน  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำเกณฑ์มาตรฐานที่ปรับจากเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับของนานาชาติ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยประเทศต่างๆ ได้ใช้ระบบคุณภาพมาใช้และมีเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละประเทศ ซึ่งมีการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆมาใช้ ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐมาเพื่อให้องค์กรของรัฐนำมาใช้พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 3.1 นิยามของการจัดการความรู้

Wigg (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดระบบที่ชัดเจน และรอบคอบในการสร้างการให้รางวัลและการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

Sarvary (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์กรใช้การสร้างและความรู้ที่รวบรวมมา ประกอบด้วย 3 กระบวนการ

1. การเรียนรู้ขององค์กร
2. การผลิตความรู้
3. การเผยแพร่ความรู้

Yogesh Malhotra (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการในกระบวนการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

Ryoko Toyama (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินความรู้ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ และความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ โดยการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสารการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ การสร้าง รวบรวมแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจน ประสิทธิภาพ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม

จากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้น ตามทัศนะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ขององค์การ และความรู้ของบุคคลที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนที่จำเป็น สำหรับองค์การ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคน ที่ทำงาน และองค์การ

### 3.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี 1978-1970 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มา ใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์ต่อมาในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการ แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบการสร้างและ แลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมแพร่หลาย เป็น ยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น ในช่วงประมาณปี 1998-2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์การมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดใน บางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่ เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไป แต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของ การจัดการความรู้ในยุคที่สาม ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคที่สาม ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อน ยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit หรือ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการ เปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ต้องอาศัยหลักธรรมชาติและ ระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการ ความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการ

จัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่า มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้ และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถ บังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547: 23-24) บางครั้งระบบที่ตายตัวมีกฎเกณฑ์มาก เกินไปก็ไม่เหมาะสม และบางขณะเราจำเป็นต้องยอมสูญเสียประสิทธิผล เพื่อแลกกับประสิทธิภาพ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) จะนำมาซึ่งระบบที่มีประสิทธิผลเพราะอยู่บนพื้นฐานของ ความสมัครใจและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างดี (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2546)

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการ ความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็น สื่อสารออนไลน์ (On-Line) หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek You (ICQ) และ Text Message ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการ ปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (บุญดี บุญญาภิจ, 2547)

### 3.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้

ปัจจุบันกรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกัน ค่อนข้างมาก มีองค์กรต่างๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้นำเสนอ กรอบความคิดการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอกรอบ ความคิดการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ ดังนี้

Bonnie Rubenstein-Montano แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ได้แก่

**กรอบความคิดแบบ Prescriptive** เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด ซึ่งอธิบายถึงการ พัฒนาการของความรู้ในองค์กรที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Cycle) ซึ่งแต่ละกรอบ ความคิดมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และ ขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. K Wiig ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจร ความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการ ถ่ายทอดความรู้ (transfer)

2. Ikujiro Nonaka ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECI” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ (บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquistiton)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

**กรอบความคิดแบบ Descriptive** เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบ Descriptive ได้แก่

1. D. Leonard-Barton ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร (Organizational core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

2. Carla O'Dell ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถ

จัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่  
1) วางแผน 2) ออกแบบ 3) ปฏิบัติ 4) ขยายผล

2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

- การทำให้ลูกค้าประทับใจ
- การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
- ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

- วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยมต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต เป็นต้น

- โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

- การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกระดับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

- องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

### 2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

- วางแผน: ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น



- ออกแบบ: กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- ปฏิบัติ: จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- ขยายผล: นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

3. Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการนำร่องการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 อย่างดังนี้

3.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

3.2 การสื่อสาร (Communication)

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

3.5 การวัดผล (Measurements)

3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)

#### กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้ ได้แก่

1. Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่

องค์ความรู้ขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแบ่งปัน สร้าง กำหนด รวบรวม ปรับแต่ง เรียบเรียง นำมาใช้

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมขององค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล

2. Singapore Productivity and Standards Board (PSB) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) เป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านกา  
 เพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ  
 หลักๆ 2 อย่าง คือ ห่วงโซ่ความรู้ และ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

2.1 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการจัดการความรู้ นั้น PBS  
 เรียกว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate,  
 Represent, Access และ Transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง  
 กับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร  
 กระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นไม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันความรู้ที่  
 จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและ  
 องค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2.2 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการ  
 หรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่างคือ

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์การ

เทคโนโลยีสารสนเทศ

การวัดผล

3. Holsapple ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและ  
 วิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญๆ ของแต่ละกรอบ  
 ความคิดมาสังเคราะห์เป็น “Three-Fold Framework” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 3 อย่าง

3.1 แหล่งความรู้ (Knowledge Resource)

3.2 กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity)

3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (Knowledge Influence)

จากนั้นได้มีการนำ Three-Fold Framework ดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และ  
 ผู้ประกอบการขององค์การที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้กว่า 30 คน วิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ  
 ในการปรับปรุง จนได้ผลออกมาเป็น “Collaborative Framework” ซึ่งมีส่วนสำคัญที่เพิ่มขึ้น คือ  
 กระบวนการในการจัดการความรู้ (The Conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์การ  
 ต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ  
 กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะทำได้

มากขึ้นเพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ

4. บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือของ Siemens ซึ่งบริการให้คำปรึกษาด้านการจัดหาพัสดุ การวางระบบ ให้บริการ Outsourcing ในระดับนานาชาติ บริษัทได้จัดทำรอบความคิดการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “knowledgemotion” เพื่อให้บุคลากรที่มีกว่า 30,000 คน ในกว่า 80 ประเทศทั่วโลกได้มีความเข้าใจที่ตรงกันในหลักการ การดำเนินการ ความเชื่อมโยง และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ ลักษณะพิเศษของ “knowledgemotion” คือ ทุกองค์ประกอบที่สำคัญถูกรวมกันไว้ในรูปเดียวเท่านั้น ซึ่งสะดวกในการสื่อให้บุคลากรเข้าใจภาพรวมของระบบการจัดการความรู้ของบริษัท ที่สำคัญ “knowledgemotion” เป็นกรอบความคิดที่มีชีวิต เพราะไม่ใช่ทฤษฎีแต่มีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมาแล้ว “knowledgemotion” มีองค์ประกอบที่ค่อนข้างจะครบเครื่องกว่ากรอบความคิดส่วนใหญ่ เพราะนอกจากจะมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ เช่น ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับกลยุทธ์บริษัท กระบวนการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จแล้ว ยังเน้นถึงเรื่องสำคัญอื่นๆ ที่กรอบความคิดส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้กล่าวถึงนัก ดังนี้

4.1 เน้นหลักการว่า “ความรู้คือสินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัท” สามารถนำมาสร้างคุณค่ากับธุรกิจได้ ดังนั้นการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4.2 มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างเป็นระบบ และพบว่า “การแบ่งปันความรู้ การไว้เนื้อเชื่อใจกัน การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น” เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริษัท

4.3 การใช้หลักการของการตลาดมาอธิบายกระบวนการ และกำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ตลาดความรู้ ผู้ให้ความรู้ ผู้รับความรู้ ผู้จัดการความรู้ ฯลฯ มีการอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบทบาทอย่างชัดเจน

4.4 มีการแบ่งความรู้ต่างๆ เป็น 2 ประเภท คือ explicit และ tacit Knowledge ซึ่งใช้กลไกและเครื่องมือในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นว่ายิ่งนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Re-use) ได้มากเท่าไร ความรู้นั้นก็ยิ่งมีค่ามากขึ้นเท่านั้น

4.5 มีการกล่าวถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ ความสามารถในการบูรณาการองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนมาไว้ใน “knowledgemotion” เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศของบริษัท Siemens Business Services ในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้ได้รับรางวัล MAKE ติดต่อกันถึง 6 ปีซ้อน

5. Bonnie Rubenstein-Montano ใช้หลักการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ในการวิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ถึง 26 แบบ และได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบ กรอบความคิดที่ผสมผสานแบบ Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกัน จะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้ เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบ ในแบบผสมผสานนั้น มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ กระบวนการความรู้ ขั้นตอนดำเนินการ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอก ที่สำคัญคือมีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดชัดเจนว่าจะจัดการความรู้ไปทำไม และองค์การจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้ก่อนเริ่มกิจกรรมอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่ากรอบความคิดการจัดการความรู้ นั้น ควรมีทั้ง Single – Loop Learning และ Double – Loop Learning เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ Double – Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์การโดยคำนึงถึงอนาคตมากกว่าอดีต Double – Loop Learning นี้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดหรือความเชื่อพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรือโครงสร้างขององค์การได้

### 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์การ ทฤษฎีฐานความรู้ และ ทฤษฎีการสร้างความรู้ และ โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

**ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning Theory)** Argyris & Schon (1996 อ้างถึงใน ภริตี วัชรสินธุ์, 2550) เสนอแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้ในองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประมวลผล การตีความ และการตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ มุมมองทางสังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์การจะสนใจเกี่ยวกับวิธีการที่คนนำประสบการณ์มาใช้กับงาน ประสบการณ์ดังกล่าวอาจได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เปิดเผยหรือแหล่งข้อมูลที่แฝงเร้นอยู่ในบุคคล ประสบการณ์ดังกล่าวจะถ่ายทอดออกมาผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเรียนรู้จึงเป็นการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับคน กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้งจะได้มาจากกระบวนการเก็บรวบรวมที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นขั้นตอน แต่ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่ต้องสร้างรูปแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการปฏิบัติ การสังเกต หรือการเลียนแบบคนที่เคยทำ

**ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based Theory)** (Grant, 1996 อ้างถึงใน ภริตี วัชรสินธุ์, 2550) หรือทฤษฎีฐานความรู้ในมุมมองขององค์การธุรกิจ (Knowledge-Based Perspective of the Firm) เป็นทฤษฎีที่นำเสนอแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดสำหรับองค์การธุรกิจ ด้วยเหตุที่ทรัพยากรฐานความรู้เป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบและสังคมที่มีความซับซ้อน ชัดความสามารถในการใช้ความรู้เป็นฐานและสมรรถนะขององค์การธุรกิจจึงเป็น

เครื่องชี้วัดในการแข่งขันที่เหนือกว่า ความรู้ขององค์กรจะฝังตัวอยู่และถูกเรียกใช้ผ่านทางองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ขององค์กร นโยบายขององค์กร งานประจำ เอกสาร ระบบงาน และคนขององค์กรนั้นๆ ความรู้เหล่านั้นถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่จะต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสังเคราะห์ยกระดับ และสร้างความรู้ให้ขยายวงออกไป

**ทฤษฎีการสร้างความรู้หรือทฤษฎีเกลียวความรู้** (Theory of Organizational Knowledge Creation) (Nonaka, 1995) ทฤษฎีการสร้างความรู้หรือโมเดล SECI หรือ โมเดลเกลียวความรู้ของ Nonaka มีแนวคิดว่าความรู้มี 2 ประเภทคือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80 : 20 หรือบางท่านนำไปเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง จะพบว่า ความรู้แบบ Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80%

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือรูปแบบเกลียวความรู้ หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. **Socialization** เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ เช่น การจัดคนให้มาปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีความรู้เพิ่มขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง นั่นคือ ต่างคนต่างเกิด Tacit Knowledge ขึ้น

2. **Externalization** เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge มาเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ เช่น การเปลี่ยนความรู้ออกมาในรูปของภาษาเขียน รูปภาพ แผนผัง หรือสมการ เป็นการแปลงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit

Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่ายโดยผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

3. **Combination** เป็นกระบวนการรวม หรือผนวกความรู้ชัดแจ้งในแขนงต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การอ่านเอกสาร ตำราหลายเล่มที่มีหลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่ออกมาในรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเองเข้าไว้ด้วยกันนั่นเอง

4. **Internalization** เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาโดยการอ่านเอกสารตำราต่างๆ รวมทั้งแนวคิดของตนเองด้วย นำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญ จนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองไปในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นต่อไป ก็จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการเริ่มต้นใหม่ของ Knowledge Spiral หรือ รูปแบบเกลียวความรู้ หรือ SECI Model โดยเข้าสู่กระบวนการของ Socialization อีกเหมือนเดิม

ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka



การจัดการความรู้ คือการสร้าง “เกลียวความรู้” ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา / พัฒนางาน

**แผนภาพที่ 24** รูปแบบเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547: 17

Dave Snowden (2003) กล่าวว่า องค์การต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์การและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่มีมาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำที่ว่า " We know more than we can say, we'll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเราเขียน " การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม ส่วนในด้านองค์ประกอบของการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดย " คน " เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งของความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สำหรับ " เทคโนโลยี " เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน " กระบวนการความรู้ " เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดเป็นนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

การจัดการความรู้ นับว่าเป็นประโยชน์ และมีผลต่อการทำงานหลายรูปแบบ เช่น สร้างนวัตกรรม ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อยอดและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรต่างๆ

เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices) และกระบวนการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมมือกันในการทำงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน หรือเพิ่มผลผลิต

เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและการแก้ปัญหา

สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ (บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquistiton)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

สรุปได้ว่ากรอบความคิดการจัดการความรู้มีหลากหลาย โดยมีจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างและคล้ายคลึงกันในบางส่วน และขั้นตอนการจัดการความรู้หลักๆ ที่สรุปได้จากนักวิชาการมี 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานของรัฐ

### หลักการของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงหลักการสำคัญ 4 ประการของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การจัดการความรู้ที่มีพลังงานต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันมีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ที่งามด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่

เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็น ความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์การ
- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการใหม่ก็ได้
- ชีตความสามารถ (Competency) ของข้าราชการและขององค์การ
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้

เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งความหมายว่า "ต้องคิดแบบ" หลุดโลก" จึงต้องมีวิธีคิดดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงโลก หรือสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่ หรือ ได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง



4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสมโดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็น ความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบท ลงไป

### ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ว่า มี 8 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์การ และจัดกระบวนการให้เกิด ความมุ่งมั่นร่วม (shared purpose) ภายในองค์การ เป็นสิ่งที่มี ค่าสูงสุดที่ผู้นำพึงจะให้แก่องค์การ

2. โครงสร้าง (structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างภายในองค์การ เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์การและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์การ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการ รวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร-ร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวเป็น เงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรม พฤติกรรมและการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การ มองการเปลี่ยนแปลง พลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล ภายในองค์การ เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์การใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์การ ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

5. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึกติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน และผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์การในภาพรวม

7. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ

8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมองค์การดำเนินไปตามแผน การจัดการใน ลักษณะ empower หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า นำจากข้างหลัง (lead from behind) จะส่งเสริมการ จัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

### 3.5 ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ พบว่าตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า 2) องค์ประกอบย่อยกระบวนการ 3) องค์ประกอบย่อยผลผลิต โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ภาครัฐ และเอกชนที่มีการจัดการความรู้เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล บริษัทปูนซิเมนต์ นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นดังนี้

#### 1.1 องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ มี 6 ประการ ดังนี้

1) กลยุทธ์การเรียนรู้ เป็นแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการในการจัดการเรียนรู้ สำหรับทุกหน้าที่และทุกระดับในองค์การ เพื่อสร้างโอกาสของการเรียนรู้และมีกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างเหมาะสมในแต่ละระดับหน้าที่ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) ระบบการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีระบบสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ มีการรวบรวม เก็บรักษา ควบคุมข่าวสารข้อมูล ความรู้ รวมทั้งเผยแพร่ทั่วทั้ง องค์การอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3) ศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นแหล่งสำหรับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ขององค์การ ศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย รายงาน บทความทางวิชาการ ตำรา คู่มือ หลักสูตรการฝึกอบรม ฯลฯ ที่จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบหมวดหมู่ รวมทั้งมีฐานข้อมูลให้เข้าถึงและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

4) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการด้านการเรียนรู้และนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วองค์การ

5) ทีมชำนาญการ ประกอบด้วยบุคลากรหรือทีมงานภายในและภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งจัดกลุ่มตามสาขางาน รวมถึงแบ่งระดับความชำนาญ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง พัฒนา ถ่ายทอดความรู้และทักษะ ตลอดจนจนเป็นที่ปรึกษาในการ แก้ปัญหาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้แก่บุคลากร

6) พฤติกรรมการเรียนรู้ เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลที่นำไปสู่การ เปลี่ยนการรับรู้ และกรอบความคิดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการส่วนบุคคล ประเด็นสำคัญอยู่ที่การ จัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายส่วนบุคคลสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ร่วมกันขององค์การ

## 2. ปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งที่ต้องมีสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

- 1) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้
- 2) มีทีมผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับคนในองค์กร
- 3) มีบุคลากรที่ทำงานในองค์กร ซึ่งต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ
- 4) มีแหล่งหรือศูนย์กลางความรู้สำหรับการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และทำให้การไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 5) มีฐานข้อมูลหรือฐานความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว
- 6) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น อินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้หรือการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

## 3. เครื่องมือและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1) 7'S Model เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารภารกิจเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย S1 (Shared Vision and Value) คือ การมีวิสัยทัศน์และคุณค่าร่วมกัน S2 (Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งต้องสอดคล้องกันระหว่างกระบวนการหลักของการทำงาน โครงสร้างพื้นฐานทางการบริหารจัดการที่ตอบสนองของกระบวนการหลักของการทำงาน และพฤติกรรม S3 (Struture) โครงสร้าง S4 (System) ระบบ S5 (Style) S6 (Staff) บุคลากร และ S7 (Skills)

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรของทุกคนในองค์กร โดยให้ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนส่งเสริม พัฒนา “ต้นแบบ” (Role Model) ที่พึงประสงค์

(2) การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร (What) ทำไปเพื่ออะไร (Why) จะทำเมื่อไร (When) และจะทำอย่างไร (How)

(3) กระบวนการและเครื่องมือ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

(4) การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

(5) การวัดผล เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทราบถึง สถานภาพการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีสารสนเทศเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นกระบวนการที่ใช้การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

### 3) เครื่องมือและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีดังนี้

(1) ทีมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดและจัดหาความรู้ พัฒนาความรู้เชิงเทคนิค ใช้ความรู้ให้เกิดกับการทำงาน และแบ่งปันความรู้ ทักษะในการทำงาน

(2) คณะกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Board) เป็นกระดานข่าวที่ใช้ภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(3) ความรู้จากการทำงาน (Working Knowledge) เป็นการจัดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย

(4) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำกรณีของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานขององค์กรมาศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

(5) การฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ (Learning Workshop) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะ “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal Mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

(6) การเรียนรู้ (Soft Learning) เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ในเว็บไซต์

4. กระบวนการจัดการความรู้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการกำหนดความรู้และทักษะที่ต้องการจำเป็นสำหรับบุคลากรของหน่วยงานตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งที่แสวงหาอาจเป็นภายในหรือภายนอก ความรู้อาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูลหรือข่าวสารซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการกลั่นกรองเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องกำหนดไว้ตามความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาความรู้และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

4) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเรียนรู้มาพัฒนา หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการจัดทำเอกสารความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งคัดเลือก กลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

6) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งอยู่ในตัวบุคคล หรือที่จัดเก็บในศูนย์กลางการเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดมูลค่าและเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรได้

7) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างกลุ่มพนักงาน ทีมงาน หรือคณะทำงาน รวมทั้งการถ่ายทอดระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8) การรักษาความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ การสะสมประสบการณ์และความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนทำงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความรู้นั้นอยู่ควบคู่กับองค์กร

#### 5. ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicator) ดังนี้

1) ตัวชี้วัดความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างความรู้และการนำความรู้มาใช้งานโดยบุคลากรขององค์กร

2) ตัวชี้วัดทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

3) ตัวชี้วัดพฤติกรรมและการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ (Learning Behavior-Value Awareness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

4) ตัวชี้วัดการทบทวนการบริหารจัดการ (Performance Managemnet Review) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานในการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่กำหนดไว้โดยฝ่ายจัดการมากน้อยเพียงใด

5) การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ในด้านบุคลิก ภาวะผู้นำ จิตบริการ และการสร้างนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถวัดได้ในเชิงพฤติกรรม คือ คนในองค์กรมีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ เกิด “ประชาคม” หรือเวทีที่ให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการเชื่อมสัมพันธ์ ยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นได้

6. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆระดับซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำ  
ให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

2) การทำให้กระบวนการจัดการความรู้แนบแน่นอยู่ในการทำงานประจำวัน

3) สร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้ เช่น การทำงานข้ามสายงานจากสายปฏิบัติการข้ามไปทำงานสายบริหาร หรือการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ก่อนปิดโครงการ (After Action Review: AAR) เป็นต้น

4) สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกันคือ 1) Knowledge Efficiency เป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคลและความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าใช้ได้ง่าย 2) Knowledge Connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แนะนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี และ 3) Knowledge Innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญและกำลังใจและความคิดสร้างสรรค์

5) มีรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบตามสายการบังคับบัญชาปกติกับรูปแบบของกลุ่มหรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

6) มีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันสำหรับบุคลากรในทุกหน้าที่และทุกระดับ และมีกิจกรรมที่เหมาะสม

7) มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำเนินงานตอบสนองเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

8) มีกระบวนการสร้างและพัฒนาความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงาน

9) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง เช่น การแบ่งปันความรู้ในที่ทำงาน การเรียนรู้ภายในทีมอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อระหว่างชุมชนนักปฏิบัติ การเก็บรวบรวมวิธีการทำงานที่เป็นเลิศแล้วนำมาแบ่งปันความรู้ หรือการศึกษาดูงานภายนอกองค์การ เป็นต้น

#### 7. ประสบการณ์การเรียนรู้ (Lesson Learned) ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้

1) ผู้นำส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ

2) องค์การต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การ

3) การจัดการความรู้ต้องบริหารจัดการคนก่อนการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้ต้องมองคนตามคุณลักษณะที่บุคคลเป็นอยู่ มากกว่ามองว่าคนเป็นทุนมนุษย์

5) การจัดการความรู้ที่ดีควรจัดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์การ

6) การจัดการเรียนรู้ของบุคลากรผูกติดกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งต้องการการจัดการที่แตกต่างกัน

7) การฝังความยั่งยืนของการจัดการความรู้ต้องฝังอยู่ในกระบวนการทำงานและต้องมี “ระบบ” มารองรับ รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารจัดการที่ดี

8) ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากหลายปัจจัยร่วมกัน เช่น มีผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ ผู้นำมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพและมองเป้าหมายเป็นภาพเดียวกัน บุคลากรมองเห็นประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน และมีรูปแบบและระบบการจัดการความรู้ที่ดีและชัดเจน รวมทั้งต้องมีบุคลากรที่จะมาเชื่อมประสานระหว่างหน่วยต่างๆ ได้ดี เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติงานจากองค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน จำนวน 9 หน่วยงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน

- 1) ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 3-4

**ตารางที่ 3** ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย  
(ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้	√(1)	√(2)
2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล	√(2)	√(1)
3. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	√(3)	√(3)
4. ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายหลายส่วนงาน	√(4)	√(4)

จากตารางที่ 3 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยจำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีความสอดคล้องกัน แตกต่างกันในค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งภาครัฐเห็นว่าผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้เป็นอันดับแรก ส่วนค่าเฉลี่ยสูงสุดของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชนเห็นว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล

**ตารางที่ 4** ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย  
(ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กร)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	√(1)	√(1)
2. องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ	√(2)	√(4)
3. องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้	√(3)	√(2)
4. เป้าหมายหรือแผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร	√(4)	
5. องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจ	√(5)	
6. มีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนในองค์กรทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว		√(3)

จากตารางที่ 4 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยจำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐและ



เอกชน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเหมือนกัน คือ องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนตัวบ่งชี้ลำดับรองลงมาแตกต่างกันเล็กน้อย

2) กระบวนการการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 5-6

**ตารางที่ 5** กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

(ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ	√(1)	√(1)
2. จัดตั้งทีมบริหารจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการ	√(2)	√(2)
3. สื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้	√(3)	
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของคนให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ	√(4)	
5. ให้โอกาสบุคลากรเรียนรู้และสร้างผลงานที่มีคุณภาพทุกระดับและทุกกลุ่ม	√(5)	√(4)
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง		√(5)
6. พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		√(3)

จากตารางที่ 5 พบว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวแปรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในสองอันดับแรก ได้แก่ กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และจัดตั้งทีมบริหารจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการ ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ มีความแตกต่างกันในแง่ของลำดับค่าเฉลี่ย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 6** กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย  
(ตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์กร)

ตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนางานองค์กร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. ปรับปรุงความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	√(1)	√(1)
2. สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในงานประจำ	√(2)	
3. จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร	√(3)	
4. สื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้อย่างทั่วถึง	√(4)	
5. กำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน	√(5)	√(2)
6. กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน		√(3)
6. ปรับรูปแบบความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีทิศทางที่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร		√(4)
7. ปรับปรุงความรู้ความเข้าใจของผู้นำและคนในองค์กรเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง		√(5)

จากตารางที่ 6 พบว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนางานองค์กรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในอันดับแรก ได้แก่ ปรับปรุงความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ มีความแตกต่างกันในแง่ของลำดับค่าเฉลี่ย

3) ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 7-8

**ตารางที่ 7** ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์)

ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. คนในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน	√ (1)	
2. คนในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	√ (2)	
3. คนในองค์กรมีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น	√ (3)	√(1)
4. คนในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น		√(2)
5. ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น		√(3)

จากตารางที่ 7 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านทุนมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของภาครัฐ คือ คนในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน ส่วนของรัฐวิสาหกิจ/เอกชนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนในองค์กรมีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น

ตารางที่ 8 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนองค์กร)

ตัวบ่งชี้ทุนองค์กร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. องค์กรมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	√(1)	√(1)
2. องค์กรมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี	√(2)	√(3)
3. องค์กรมีการสะสมและสังสมความรู้ขององค์กร		√(2)

จากตารางที่ 8 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านทุนองค์กรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในอันดับแรกคือ องค์กรมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยดังกล่าว ทำให้เห็นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของประเทศไทย ทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางเพื่อบ่งชี้การขับเคลื่อนของการจัดการความรู้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

##### 4.1 ความหมายของรูปแบบ

Smith and other (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรัชญาการณทั้งหมด

Bardo and Hartman (1982) ได้ขยายความหมายของรูปแบบว่าหมายถึงอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยาย คุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรัชญาการณอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรัชญาการณอย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควร

มีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สมาน อิศวภูมิ (2537) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองที่สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์ หรือสภาพที่เป็นนามธรรม ที่เจ้าของแบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใด กระบวนการหนึ่ง ที่ช่วยให้สามารถเข้าใจแนวความคิด เข้าใจหลักการ กระบวนการ หรือกระบวนการทัศนใน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ง่ายและชัดเจน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองสิ่งใดสิ่งหนึ่งๆ แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องนั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายหรือเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

## 4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

Smith and other (1980) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท

(1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

(2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

(1) Analogue model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

(2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

(3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

(4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

### 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown และ Moberg (1980) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ ที่ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ

ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ

โดยสรุปแล้วการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไม่ตายตัวแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการ

### 4.4 การพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการต่างกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ต่างๆ กันดังนี้

ดิเรก วรรณเศียร (2545) สรุปว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง
3. การร่างแบบจำลอง
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญคือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้แน่ชัด ให้ชัดเจน)

2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุงและ แก้ไข หรือพัฒนาอะไร)
3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา
4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนารูปแบบของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ 4) การแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์

#### 4.5 การทดสอบรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves(1988) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้องระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาแบบมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ความรู้ 2) กำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) สร้างรูปแบบ 4) ทดสอบรูปแบบ 5) นำเสนอรูปแบบ 6) ขยายผล ทั้งนี้ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษามักจะทดสอบด้วยการทดลองด้วยโครงการนำร่อง หรือการทดสอบดำเนินการโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต้องระมัดระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือได้ของผู้ที่ถูกเลือกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วย

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### งานวิจัยของไทย

นาวาอากาศโทหญิงทิพย์วรรณ ภาณุเวช (2549) ศึกษา เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา: การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทำตามแนวคิดของ Kurt Lewin ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วย ขั้นตอนทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความตระหนักถึงอาการแสดง
2. การวินิจฉัยปัญหา
3. วิเคราะห์ทางเลือกการแก้ปัญหา
4. เลือกวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเสมอ
5. เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
6. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ
7. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงที่

ผลของการเปลี่ยนแปลง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของคณะกรรมการสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยด้านบริการ ด้านบริหาร มีการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้น เช่น มีการสื่อสารกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลง มีการเกิดขึ้นของหน่วยควบคุมภายใน องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน ปัญหาและอุปสรรค ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่ามีอุปสรรคที่สามารถแก้ไขได้ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ด้านงบประมาณ และบุคลากร ระดับปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูง ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติมีความเห็นว่ามีอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมมีความแตกต่างกัน ระบบคอมพิวเตอร์ยังไม่สมบูรณ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความล่าช้าและสับสนในการปฏิบัติงานในช่วง 2 สัปดาห์แรกของการใช้งานระบบสารสนเทศ

พีรพงษ์ ตระกูลศิลป์ (2549) วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษา: ผลกระทบต่อการดำเนินการกิจการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบในส่วนของสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ คือ (1) ด้านนโยบายจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย เป็นผลดีต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น (2) ด้านการให้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย



จำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลใหม่ ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าการบริการผลิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับของผู้บริการหรือไม่ แต่การยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่ดีที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย คือ (1) ด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย มีอิสระ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาตามวิธีการที่เป็นของตนเอง แต่ควรมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานภายในหรือการบริหารจัดการแนวใหม่ เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องผลักดันแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) (2) ด้านงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล มีแนวโน้มและโอกาสในการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐดีขึ้น โดยมีข้อสังเกตว่าจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนของเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับภาระงานด้านการงบประมาณด้วย (3) ด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ขาดอัตรากำลังบุคลากรเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย และมีผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุผล เนื่องจากเสียอัตราข้าราชการซึ่งเกษียณอายุ และมีมติรัฐมนตรี เรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ การไม่เพิ่มอัตราตำแหน่งใหม่ ไม่เพิ่มหน่วยงานใหม่ ที่กำหนดให้ส่วนราชการถือปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน ซึ่งอาจเหมาะกับส่วนราชการที่มีคนล้นงาน แต่อาจไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีปัญหาอัตรากำลังคนไม่สอดคล้องกับภาระงาน

สมบุญ นนทสกุล (2548) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ดำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล 3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา 4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์การชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน 5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม 6. กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพประทับใจ 7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และ 8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ คุรุบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์การที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

พัชรี ไชติยะสิทธิ (2545) ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ศึกษากรณี: กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในทุกด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด โดยพบว่าคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ การมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

2. ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมแบบอำนาจบารมี เน้นการกำกับดูแล แบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบนักพัฒนา ผสมผสานกัน โดยพบว่าพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน อัน

จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ได้แก่ การโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม การตรวจสอบประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ความตระหนักในเรื่อง ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมการสร้างทีมงานในหน่วยงาน เป็นต้น

3. ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารหลายประการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ความ สัมผัสคิในหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความชัดเจนในโครงสร้างและภารกิจ ของหน่วยงาน และการก้าวท้าวทางด้านการเมือง เป็นต้น

4. บริษัทที่ปรึกษา แต่ละบริษัทมีรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินการที่แตกต่างกัน มี ปัญหาข้อขัดแย้ง

ผุสดี เขตสมุทร (2545) วิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหาร ภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนัก ตลอดจน ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง ปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับ บุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยง สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนา ระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและ สมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

### งานวิจัยของต่างประเทศ

Macfarlane, Gantley and Murray (2002) ทำการวิจัย กรณีศึกษาเรื่องการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของ Community Based Medical Education in North Thames (CeMENT) สรุปได้ ว่า ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสริมหรือยกระดับให้มากขึ้น ในเรื่อง ต่อไปนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การเชื่อใจและร่วมมือร่วมใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำและโครงสร้างที่ชัดเจน และการดำเนินการอย่างรวดเร็วที่ตระหนักถึงการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่าอุปสรรคของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ 1) การติดต่อบริษัทที่ปรึกษาที่มีความตึงเครียดระหว่างหน่วยงาน 2) การขาดความชัดเจนของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การขาดความชัดเจนของหน้าที่และความรับผิดชอบ 4) ปัญหาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ

Skalik, Barabasz and Belz (2002) แห่ง Wroclaw University of Economics ทำโครงการวิจัยกับพนักงานของแผนกการออกแบบระบบ โดยมุ่งศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการมากกว่า 700 คนจาก 10 บริษัท โดยในระหว่างการศึกษา บริษัทเหล่านี้อยู่ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบริษัทจะถูกลดพนักงานมากกว่าร้อยละ 50 และได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) ซึ่งบริษัทจะกลายเป็นอิสระจากบริษัทแม่ และต้องมียุทธศาสตร์ของหน่วยงานเองเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ทศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ปัญหาที่สำคัญที่สุดซึ่งต้องเผชิญระหว่างการเปลี่ยนแปลง 3) ปัจจัยที่เป็นวิกฤติต่อความสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ใน 3 ประเด็นดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเรียนรู้ (management learning) ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์การ

1) ภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารยังขาดการดำเนินการที่เพียงพอในเรื่อง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ เป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับกลางและระดับล่างขาดการรับรู้ในเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2) การสื่อสาร พบว่าการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ขาดความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี

3) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม อุปนิสัยดั้งเดิม รูปแบบพฤติกรรมและวิธีการทำงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในระดับล่างร้อยละ 60 แสดงท่าทีหนึ่งเฉยต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดความมั่นใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยของไทยและต่างประเทศ พบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญร่วมได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัญหาอุปสรรคที่พบในงานวิจัยของไทย ได้แก่ ด้านงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี และแบบแผนพฤติกรรมของคนที่เป็นแบบเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีควรมีการกำหนดทิศทางและสื่อสารให้ชัดเจน

## 5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### งานวิจัยของไทย

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง คือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม 2) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ล้วนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยศึกษาผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยจำนวน 390 ราย และนำผลการศึกษาดังกล่าวไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวน 8 ราย ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของความสามารถในการจัดการความรู้ในทุกองค์ประกอบ และการบูรณาการกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการย่อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาในด้านความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้

จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์ (2551) สังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้มี 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ พัฒนาแบบการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล 5 ชุด ได้แก่ แบบสำรวจการจัดการความรู้ แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ แบบวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แบบประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้ และแบบวัดความพึงพอใจในการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ก่อนการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ คณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้บางองค์ประกอบ แต่ยังไม่เป็นระบบและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน

2) รูปแบบการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ที่พัฒนา ประกอบด้วย ชั้นเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์มี 3 ขั้นตอน ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งกรรมการฯ พัฒนาศักยภาพของทีมแบ่งกลุ่มและจัดตั้งศูนย์อย่างมีส่วนร่วมมี 6 ขั้นตอน ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายมี 3 ขั้นตอน 3) ผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนา ไปทดลองใช้ที่คณะพยาบาลศาสตร์ เป็นเวลา 8 เดือน ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ มีศูนย์การจัดการความรู้ 7 กลุ่ม ได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ในระดับมาก ผลสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การใช้นวัตกรรมเครื่องมือที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม

บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครูโดยมีขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยกลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาครู และอาจารย์นิเทศก์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการเตรียมการสอนและการวางแผนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญที่ระดับมากที่สุด รูปแบบที่มีลักษณะเด่น คือ การบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์ นิยม การนำความรู้สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตามสภาพจริง 3) การนำรูปแบบไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในรายวิชาการพัฒนาความเป็นครูวิชาชีพ จำนวน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน กลุ่มควบคุม 30 คน วิเคราะห์โดยใช้ t-test พบว่ากลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะการสอนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 47 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินค่านิยมการสร้างความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน

ร่วมกัน แบบประเมินผลงานที่เป็นนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามี 7 องค์ประกอบและมี 8 ขั้นตอน 2) ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยค่านิยมการสร้างความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ 5) ผู้ประสานงาน 6) กลุ่ม 7) ปัญหา 8) โครงการ และ 9) การประเมินผล และประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร 2) การกำหนดประเด็นปัญหา 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4) การสร้างความรู้ และการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ 5) การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม 7) การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม และ 8) การประเมินผล และการสรุปผล

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ๆ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้เห็นว่าขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เป็นขั้นตอนสำคัญของรูปแบบและให้ลดขั้นตอนโดยการรวมขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองเข้ากับขั้นตอนการสร้างความรู้ให้เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ 4) รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 4.1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สํารวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 4.2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 4.3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4.4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 4.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ 4.6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน และ 4.7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ผลผลิตและผลลัพธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร 3) คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

ภริตี วัชรสินธ์ (2550) ได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร เพื่อวิเคราะห์นิยามตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ และวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัยในวารสารวิชาการต่างประเทศ และเพื่อสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัยในวารสารวิชาการต่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์นิยามตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ จำนวน 12 เรื่อง พบว่าตัวแปรตามในการวิจัยซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้มีการให้ความหมายแตกต่างกัน ขึ้นกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กรหรือจุดประสงค์ของการวิจัยนั้นๆ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากความสำเร็จขององค์กรได้ (Nonaka, 2006; Massey et al., 2002 อ้างถึงใน Jennex & Olfman, 2004) นักวิจัยส่วนหนึ่งนิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเป็น ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร ในขณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่นิยามคำว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ในความหมายของประสิทธิผลขององค์กร (effectiveness)

2. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัย จำนวน 18 เรื่อง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 6 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร ประกอบด้วยทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรความรู้ และทรัพยากรทางการเงิน 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การจูงใจที่ดีต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวแปรการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การบริหารโครงการโดยใช้หลักวิชาการ และการกำกับติดตาม ควบคุม 4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้ หรือปัจจัยเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ที่มีการนิยามไว้อย่างชัดเจน การสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดหน้าที่แก่บุคคลอย่างเหมาะสม การ



เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น และได้มาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ 5 และ 6 ซึ่งนักวิจัยกลุ่มหนึ่งเสนอว่าควรนำมาเป็นตัวแปรปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้แก่ ปัจจัยที่ 5) คุณลักษณะของงาน ได้แก่ เนื้อหาและขอบเขตของงาน และ 6) คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ เช่น คุณลักษณะเชิงบูรณาการของระบบ KMS ความสามารถในการเข้าถึง และขีดความสามารถในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศ เป็นต้น

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และ นำเสนอตัวบ่งชี้ร่วมการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหน่วยงานการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และสนทนากลุ่มผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน สำหรับการเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์การ 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์การ และ 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์การ รวมตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยที่พบเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบคือ องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ องค์ประกอบย่อยด้านปัจจัยนำเข้า และองค์ประกอบย่อยผลผลิต

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาและนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา และ ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน ผลวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้การสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล

2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ โดยนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ โดยวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์และแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามคือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 19 แห่ง ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกัน

คุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมิน ความดีความชอบ การอำนวยการบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่นำเสนอเน้นด้านการ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ คือ การเป็น สถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ภารกิจคือการผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้าน นโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอล ลิดจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ด้านการ ประเมินคือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหาร นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ การ สื่อสารความรู้และเทคโนโลยี การไว้วางใจ และพลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การ วางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการ ความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและ ปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการ บริการความรู้ ชุมชนนอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรม การ เรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2546) วิจัยเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับ องค์การภาคเอกชน เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัย พบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1) ผู้นำ/ ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการ ความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ โดยระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การ กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และ 5) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยขั้นตอนย่อย

#### งานวิจัยของต่างประเทศ

Keyser (2004) ได้ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร จากงานหลายชิ้นที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ.2002 โดยใช้เกณฑ์ว่าต้องปรากฏอยู่ในวรรณกรรมหรืองานวิจัยอย่าง

น้อย 2 ขึ้นขึ้นไป และนำเสนอผลการสังเคราะห์ในรูปแบบของตาราง โดย Keyser ได้จัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การมีความจริงใจและนับถือกัน มีความสนใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน มีการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่กลัวความล้มเหลว มีการสร้างเครือข่ายในองค์การ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุน

2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานง่าย ทันสมัย และมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์การ สนับสนุนความสามารถ และสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการทำงานในองค์การ วิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด และ/หรือบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ และเป็นระบบที่เอื้อให้สมาชิกผู้ใช้งานสามารถกำหนดผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใช้ในการใช้งานเทคโนโลยีเหล่านี้

3) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การให้ดีขึ้น กระบวนการเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางสำหรับกิจกรรมการทำงานและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยกระบวนการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอผ่านการทดลองใช้

4) ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สะท้อนให้เห็นผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลควรถูกออกแบบเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่ายกับเครื่องมือที่เป็นระบบหรือเทคโนโลยี รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการวัดการติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์การ

5) ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขัน และเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์การควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ควรกำหนดขึ้นเช่น การสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มาตรฐานเทียบเคียง ระบบพี่เลี้ยง การคิดอย่างเป็นระบบ และการวางแผนก่อนการทำงาน เป็นต้น

Moslehi (2004) ได้สังเคราะห์งานของ Nonaka, Toyama and Konno (2000) O'Dell and Grayson (1988) และ Teece (2000) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ปรากฏในงานเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ คน องค์การ กระบวนการ และระบบ

Martin (2004) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิมไปสู่ วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้ การมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำงานในลักษณะเครือข่าย เพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่ การเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมเน้นการเรียนรู้โดยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในงานวิจัยของ Martin พบว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้การจัดการความรู้ในสถาบันประสบผลสำเร็จ โดยควรมีบทบาทสำคัญ คือ ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจสำคัญของสถาบัน สร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริม การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ ความรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การที่เน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานแบบ ร่วมมือกัน สามารถจัดการกับภาวะวิกฤติที่สถาบันเผชิญ ส่งเสริมให้คนในสถาบันปรับเปลี่ยน ความคิดโดยเน้นการประยุกต์การจัดการความรู้กับการทำงาน ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ ชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ และ ผลักดันวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ต่อการส่งเสริม สถาบัน และเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์การที่เกี่ยวข้องไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายเดียว

3) การบริหารจัดการองค์การ โดยมหาวิทยาลัยควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบราบ บริหารงานแบบล่างขึ้นบน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้ กำหนดและจัดวาง บุคลากรหลักให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม มีการจัดตั้งทีมงานผู้นำด้านการจัดการความรู้ มี มาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการ ความรู้ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ มีการใช้อำนาจและการ ควบคุมจากฝ่ายบริหารเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางที่มหาวิทยาลัยต้องการ และมีการ กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งควรมีลักษณะที่เอื้อ ให้การจัดการความรู้มีการดำเนินการทั่วทั้งสถาบัน

Stankosky and Baldanza (1999, 2001) ทำการศึกษา 2 ครั้ง ในห้วงเวลาที่ต่างกัน ได้ยืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 4 ด้านที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร 2) องค์กร 3) เทคโนโลยี 4) การเรียนรู้ โดย Stankosky และ Baldanza ได้เน้นย้ำว่า องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับอีกองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ

Choi (2000) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน จากหลายองค์กร พบว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำและภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์กร และโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งของต่างประเทศและงานวิจัยไทย พบว่างานวิจัยของต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งในภาพรวมพบว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าปัจจัยร่วมที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี องค์กรหรือการบริหารจัดการ

ส่วนงานวิจัยของไทยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเพื่อหาข้อค้นพบใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรประเภทต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งที่เป็นการศึกษาในภาพกว้าง เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค, 2550) การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา (บุญส่ง หาญพานิช, 2546) รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) นอกจากนี้มีการวิจัยที่เป็นการศึกษาเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานระดับคณะของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการพัฒนารูปแบบหรือระบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้เป็นทีมหรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยในอีกประเด็นหนึ่งที่มีผู้ศึกษาไว้เป็นจำนวนมากเช่นกัน คือ การสังเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งได้ปัจจัยหรือองค์ประกอบร่วมที่สำคัญสอดคล้องกับงานวิจัยของต่างประเทศ ได้แก่ ผู้บริหาร/ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง/องค์กร/การบริหารจัดการ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พัฒนาตัวเองซึ่งรวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ค้นพบตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

องค์ประกอบ/ ปัจจัยส่งผลต่อ การจัดการความรู้	Keyser (2004)	Moslehi (2004)	Martin (2004)	Stankosky and Baldanza (1999, 2001)	Choi (2000)	Carla O'Dell (1998)	บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547)	พรพิมล หรรษา ภิรมย์โชค (2550)	จตุรรัตน์ ศราวณะ วงศ์ (2551)	สมนึก เอื้อจิระ พงษ์พันธ์ (2553)
ผู้บริหาร/ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร/คน		√	√	√	√		√	√	√	
วัฒนธรรมองค์การ	√		√			√	√		√	√
เทคโนโลยี	√		√	√	√	√	√	√	√	√
โครงสร้าง/องค์การ/ การบริหารจัดการ		√	√	√	√	√	√	√	√	√
กระบวนการจัดการ ความรู้	√	√							√	
การเรียนรู้				√				√		√
การวัดผล	√						√		√	
กลยุทธ์การจัดการ ความรู้	√								√	
ความเชี่ยวชาญ										√
ข้อมูลและ สารสนเทศ										√

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยเลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการให้แนวคิดว่าเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ คน(ผู้บริหาร/ภาวะผู้นำ) วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และโครงสร้าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่สังเคราะห์ได้ คือ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกมาเป็นองค์ประกอบ/ปัจจัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวิธีการและรายละเอียดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายแหล่ง หลายวิธีการเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลการวิจัยมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ซึ่งได้จากการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับสูงขององค์การไทยที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการระดับชาติ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer :CKO) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป การศึกษาวิเคราะห์เอกสารขององค์การทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) การสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยใช้แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สร้างรูปแบบและ ตรวจสอบรูปแบบโดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และการรับรองรูปแบบ การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบโดยผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



2.1 สภาพการบริหารขององค์กรทางการศึกษาของต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยการวิเคราะห์เอกสาร

2.2 ศึกษาสภาพการบริหารขององค์กรไทยที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ ซึ่งได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ รวม 4 องค์กร ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศโดยรวมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและสตินท์ และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม

2.3 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป

**ขั้นตอนที่ 3** การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 4** การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 5** การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 25

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 25 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป 2) เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เผชิญการแข่งขันสูง 3) เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเมืองใหญ่และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์เป็นกลุ่มตัวอย่างคือมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

**ผู้ให้ข้อมูล**คือ อธิการบดี ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

2. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม

3. **ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้  
การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร ตำราและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดและจำแนกประเด็น รายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โครงสร้าง คน (ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน) วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อขอความเห็น และข้อเสนอแนะ

4) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ หรือการพัฒนาระบบองค์การ หรือการอุดมศึกษา จำนวน 3 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบเนื้อหา

5) แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 แห่ง

การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดและจำแนกประเด็นหลัก ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) จัดทำร่างแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย เป็นลักษณะการตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 4 จุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

แบบสอบถาม มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

โดยการแปลความของแบบสอบถามแยกเป็นรายข้อ รายด้านและรวมทุกด้าน ใช้เกณฑ์ในการแปลความของค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ซึ่งแปลค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า สภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) นำร่างแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็น และข้อเสนอแนะ

4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

4.1 ตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องตรงตามจุดมุ่งหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน มีเกณฑ์ดังนี้

4.1.1 เป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือ

4.1.2 เป็นอาจารย์ที่เป็นผู้สอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาหรือเป็นผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานด้านการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาและมีผลงานการวิจัยทางการศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

4.2 หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) โดยเทียบกับเกณฑ์ความสอดคล้องของศิริชัย กาญจนวาสี (2548) ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงภาษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และตัดข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกันออก โดยข้อคำถามที่นำไปใช้มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ระหว่าง 0.60-1.00

4.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาประเด็นการตอบคำถามด้วยวิธีการเชิงประจักษ์ และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) โดยการใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของคอนบราค (Cronbach's) พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงในภาพรวมเท่ากับ .977

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม จากนั้นทำการนัดหมายวัน เวลา เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ ส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

2) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) มีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 4 จุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับจุดอ่อนและข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

2.1 ศึกษาองค์การศึกษาระดับประเทศที่ได้รับรางวัล MBNQA จำนวน 4 องค์การ ได้แก่ University of Wisconsin, The Pearl River School, Community Consolidated School และ The Montfort College of Business

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร มีดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นการวิเคราะห์เอกสารตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย
- 2) กำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3) จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร

3. **แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร** ได้แก่ หนังสือเรื่องเรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา ของสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสาร ทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้ สรุปประเด็นลงในแบบวิเคราะห์เอกสาร

5. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร โดยวิธีการสรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อสำคัญๆ ที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

2.2 ศึกษาองค์การของไทยที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ จำนวน 4 องค์การ ได้แก่ องค์การที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจำนวน 2 องค์การ ได้แก่ องค์การที่ได้รับรางวัลองค์การที่มีความเป็นเลิศ (Thailand Corporate Excellence Awards) ประเภทความเป็นเลิศโดยรวมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศคินทร์ และหน่วยงานที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ และการนำองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

1. **ผู้ให้ข้อมูลหลัก** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ รวม 4 องค์การ (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ข) ขององค์การ ดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
- 2) บริษัท ไทยลูปเบส (มหาชน) จำกัด
- 3) บริษัท เครื่องปั้นซีเมนส์ไทย (เอสซีจี) จำกัด
- 4) บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ตัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

2. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาข้อมูลองค์การจากเอกสาร

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. **ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการความรู้

5. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ สังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดและจำแนกประเด็นหลัก ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น
- 2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์
- 3) นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อขอความเห็น และข้อเสนอแนะ



4) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น นักวิชาการด้านการจัดการความรู้/การพัฒนาองค์การ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามภาคผนวก ก)

5) แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารของ องค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ จำนวน 4 แห่ง

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือ จากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ จากนั้นทำการนัดหมายวัน เวลา เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

2.3 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้ กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ได้รับมอบหมายซึ่งรับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการ จัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.1 ประชากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

2. **ผู้ให้ข้อมูลหลัก** คือ ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก

4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ สังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดและจำแนกประเด็นหลัก ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น

2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์

3) นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อขอความเห็น และข้อเสนอแนะ

4) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ หรือการพัฒนาระบบการ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก)

5) แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการที่มการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ จากนั้นทำการนัดหมายวัน เวลา เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ  
จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-2 ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้วนำเสนอต่อ  
อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบฯ

ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนนี้ โดย

#### 4.1 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) รายละเอียด ดังนี้

1) การจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2) การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง  
(Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือเป็นนักวิชาการด้านการ  
จัดการความรู้ หรือเป็นนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ/การพัฒนาองค์การ/การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีผลงานวิชาการด้านการจัดการความรู้ หรือการ  
บริหารจัดการ/การพัฒนาองค์การ/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น บทความ งานวิจัย ตำรา หรือ  
เป็นวิทยากร เป็นต้น

(2) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตามเกณฑ์ที่กำหนดและปรึกษาเพื่อขอ  
ความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยส่งทางไปรษณีย์ บางส่วนนำไปด้วยตนเอง เพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่

4.2 การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1. การจัดทำแบบรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบฯ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scale) มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสม

1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่า ส่วนประกอบและคุณสมบัติที่กล่าวถึงของรูปแบบมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังมีส่วนข้อมูลปลายเปิด สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละส่วนประกอบของรูปแบบแทรกอยู่ภายในแบบรับรองรูปแบบด้วย แบบรับรองรูปแบบจำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านความเหมาะสม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การสร้างแบบประเมินรูปแบบ มีขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยร่างแบบประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2) นำร่างแบบประเมินรูปแบบฯ ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) นำแบบประเมินรูปแบบที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ ก่อนนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมที่สนทนากลุ่มให้การรับรอง

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบรับรองรูปแบบไปพร้อมกับหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางไปรษณีย์ และบางส่วนผู้วิจัยได้นำไปส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง การเก็บรวบรวมแบบรับรองรูปแบบฯ กลับ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง และบางส่วนผู้ทรงคุณวุฒิส่งคืนทางไปรษณีย์

3. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยดำเนินการดังนี้

- 1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) ข้อมูลการรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และการวิพากษ์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ

#### **ขั้นตอนที่ 5** การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์แบบรับรองและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ มาปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 1) นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 2) เมื่อได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านการตรวจสอบและรับรองความเหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำคำอธิบายรูปแบบ และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ที่ผู้อ่านสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้จริง หากปฏิบัติตามคำอธิบายดังกล่าว
- 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏฉบับสมบูรณ์ โดยการเขียนรายงานการวิจัย จำนวน 6 บท

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

**ตอนที่ 3** การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 4** ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**1.1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสัมภาษณ์อธิการบดี

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง โดยสัมภาษณ์อธิการบดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัยนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำเสนอโดยสรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน

ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี รวมทั้งจุดอ่อนและปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิการบดี และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลอธิการบดี และข้อมูลมหาวิทยาลัยดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อมูลอธิการบดี และ ข้อมูลมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
วุฒิการศึกษา	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก
ประสบการณ์ การทำงาน ในมหาวิทยาลัย	35 ปี	35 ปี	6 ปี	24 ปี	23 ปี	1 ปี
ประสบการณ์ใน ตำแหน่งอธิการบดี	13 ปี	5 ปี	6 ปี	1 ปี	14 ปี	1 ปี
ระยะเวลาที่ก่อตั้ง มหาวิทยาลัย	75 ปี	74 ปี	114 ปี	62 ปี	117 ปี	70 ปี
จำนวนบุคลากร สายวิชาการ	845 คน	571 คน	354 คน	240 คน	380 คน	312 คน
จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน	1,400 คน	661 คน	235 คน	240 คน	363 คน	356 คน
จำนวนนักศึกษา	19,000 คน	19,896 คน	22,256 คน	12,000 คน	24,803 คน	27,234 คน
หลักสูตร/สาขา ที่เข้มแข็ง อัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย	การศึกษารัฐวิ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบริการ การศึกษาพิเศษ	นาฏศิลป์และ การละคร	ดนตรีไทย ครุศาสตร์บัณฑิต เอเชียศึกษา	ศิลปกรรม นิเทศศาสตร์	การฝึกหัดครู	1. ครุศาสตร์บัณฑิต 2. ดนตรีและ ศิลปะการแสดง 3. คอมพิวเตอร์ 4. แพทย์แผนจีน 5. ภาษาต่างประเทศ และภาษาไทย

จากตารางที่ 10 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สถานภาพของ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดี จำนวน 5 คน เป็นรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน อธิการบดีเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท 1 คน โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัย ข. มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันมากที่สุดคือ 35 ปี ส่วนอธิการบดี มหาวิทยาลัย ง. และมหาวิทยาลัย จ. มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยรองลงมาคือ 24 ปี และ 23 ปี ตามลำดับ อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ.



มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 14 ปี รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. จำนวน 13 ปี และมหาวิทยาลัย ค. จำนวน 6 ปี (มีประสบการณ์ในตำแหน่งอธิการบดีที่มหาวิทยาลัยอื่นมาแล้ว รวมจนถึงปัจจุบัน ประมาณเกือบ 30 ปี) มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 5 ปี และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยที่สุดคือประมาณ 1 ปี ได้แก่ มหาวิทยาลัย ง. และมหาวิทยาลัย ฉ.

มหาวิทยาลัย จ. ก่อตั้งมหาวิทยาลัยนับจนถึงปัจจุบันมีระยะเวลาที่ยาวนานที่สุดคือ 117 ปี รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. ก่อตั้งมาเป็นเวลา 114 ปี นอกจากนี้ มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่งที่มีอายุการก่อตั้ง 70 ปี ขึ้นไป ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. เป็นเวลา 75 ปี มหาวิทยาลัย ข. 74 ปี และ มหาวิทยาลัย ฉ. 70 ปี ส่วนมหาวิทยาลัย ง. มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดคือ 62 ปี

มหาวิทยาลัย ก. มีบุคลากรสายวิชาการ มากที่สุด จำนวน 845 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 571 คน มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 380 คน มหาวิทยาลัย ค. จำนวน 354 คน มหาวิทยาลัย ฉ. จำนวน 312 คน และมหาวิทยาลัย ง. มีบุคลากรสายวิชาการน้อยที่สุด จำนวน 240 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ก. มีบุคลากรสายสนับสนุน มากที่สุด คือ 1,400 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 661 คน มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 363 คน มหาวิทยาลัย ฉ. จำนวน 356 คน และมหาวิทยาลัย ง. จำนวน 240 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ค. มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยที่สุด จำนวน 235 คน

มหาวิทยาลัย ฉ. มีนักศึกษามากที่สุด จำนวน 27,234 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 24,803 คน มหาวิทยาลัย ค. จำนวน 22,256 คน มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 19,896 คน มหาวิทยาลัย ก. จำนวน 19,000 คน และ มหาวิทยาลัย ง. มีนักศึกษาน้อยที่สุด จำนวน 12,000 คน

หลักสูตรที่มีความเข้มแข็งและเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีจุดเน้นที่สาขาวิชาการผลิตครูซึ่งเป็นจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มาจากวิทยาลัยครู เช่น มหาวิทยาลัย จ. ที่ยังคงชื่อวิทยาลัยการฝึกหัดครูเนื่องจากเป็นสถาบันฝึกหัดครูที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย มหาวิทยาลัย ฉ. เน้นการผลิตครูทุกสาขาซึ่งได้รับการยอมรับตลอดมา มหาวิทยาลัย ก. กำหนดสาขาการศึกษาปฐมวัยเป็นหนึ่งในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ในการกำหนดสาขาวิชาที่เป็นจุดเน้น นอกจากในสาขาการผลิตครูแล้วยังมีสาขาอื่นซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นที่รู้จัก เช่น มหาวิทยาลัย ก. กำหนดอัตลักษณ์ในสาขาอุตสาหกรรมอาหารอุตสาหกรรมบริการ การศึกษาปฐมวัย และพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย ฉ. กำหนดให้สาขาที่มีเป็นความโดดเด่นนอกจากหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต ได้แก่ สาขาดนตรีและศิลปะการแสดง แพทย์แผนจีน คอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศและภาษาไทย

ส่วน มหาวิทยาลัย ค. ได้รับการยอมรับในหลายสาขา เช่น ดนตรีไทย วิศวกรรมบัณฑิต และเน้นในเรื่องวัฒนธรรมสากล โดยมีวิชาภาษาเพื่อนบ้านอยู่ในกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไป โดยมีอาจารย์ชาวต่างชาติมาสอน และให้นักศึกษาได้ไปศึกษาร่วมกับนักศึกษาที่ประเทศเพื่อนบ้านด้วย นอกจากนี้ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัย ค. ได้จัดทำหลักสูตรเอเชียศึกษา (Asian Studies) และกำลังจะเปิดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นสาขาที่จะมีความโดดเด่นและแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้สอดคล้องตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยคือ “สร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ” อย่างชัดเจน โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้ในประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งประเทศอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>ปรัชญา: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)</p> <p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัยอุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านสังคมศาสตร์</li> <li>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจและความภาคภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>4. การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ</li> </ol>	<p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน</p> <p>เป้าหมาย:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการสอนให้มีคุณภาพ</li> <li>2. มุ่งผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> <li>3. มุ่งสร้างความเข้มแข็ง และแก้ปัญหาความยากจนให้ประชาชนชุมชนและท้องถิ่น</li> <li>4. ยุทธศาสตร์และจุดเน้นการพัฒนา</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการจัดการศึกษา จำแนกเป็น</li> <li>4 กลุ่ม (cluster) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่ม1 ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ</li> <li>กลุ่ม2 ด้านอุตสาหกรรมบริการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การโรงแรมและที่พัก</li> <li>กลุ่ม3 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม สื่อสาร บันเทิง และการแสดง (Edutainment)</li> <li>กลุ่ม4 ด้านผลิตครูและพัฒนาครูสู่มืออาชีพ</li> </ul> </li> </ol>	<p>ปรัชญา: "สร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ"</p> <p>ปณิธาน: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มุ่งมั่นที่จะเป็นแหล่งค้นคว้า สละสม พัฒนาองค์ความรู้ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อผลิตบัณฑิตให้เทียบพร้อมด้วยสติปัญญา มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติ</p> <p>วิสัยทัศน์:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีคุณภาพทางการศึกษา</li> <li>● มีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>● มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้</li> <li>● ระบบการประกันคุณภาพที่ผ่านการประเมินโดยองค์กรภายนอก</li> <li>● มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตที่ดี</li> </ul>	<p>ปรัชญา: มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล</p> <p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เป็น สถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมเชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>เป้าหมาย:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตมีคุณธรรม มีภาวะผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรู้และทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ มีความสามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>2. มีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p>วิสัยทัศน์: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน</p> <p>เป้าหมาย: มีความเป็นไทที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ</p> <p>คุณค่า: มีปัญญาและพึ่งตนเองได้ด้วยค่านิยมของประชาชน ที่มีจิตสำนึกและศรัทธาความเป็นไท</p> <p>ยุทธศาสตร์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิชาการเป็นเลิศ</li> </ol> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บุคลากรชั้นนำ</li> <li>2) คุณธรรมนำหน้า</li> </ol> <p>2. วิจัยสร้างสรรค์</p> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ค้นหาคำความจริง</li> <li>2) พัฒนาสิ่งใหม่</li> </ol>	<p>ปรัชญา: ความรู้ดี มีคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา</p> <p>วิสัยทัศน์: "เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาสู่สากล"</p> <p>เป้าหมาย: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p> <p>จุดเน้นด้านผลผลิต: สร้างบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>จุดเน้นด้านองค์การ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมได้รับการยอมรับในเชิงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ</p>

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>5. การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>6. การบริหารจัดการแบบพลวัตตลอดชีวิต</p> <p>เป้าประสงค์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษา 2. บัณฑิตในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน</li> <li>3. นักศึกษา และ ประชาชนตระหนักเห็นคุณค่าวัฒนธรรมไทย</li> <li>4. กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> <li>5. การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรมและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>6. การบริหารจัดการแบบพลวัต</li> </ol> <p>กลยุทธ์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. มหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นเป็นของตนเอง</li> <li>3. สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย</li> <li>4. พัฒนาความเข้มแข็งของการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์</li> <li>5. การสร้างและนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์</li> <li>6. การบริหารจัดการเชิงพลวัต</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) ด้านการวิจัย วิจัยและสร้างองค์ความรู้ ที่เพิ่มคุณค่าทุนทางสังคมให้แก่ชุมชนและท้องถิ่นไทยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ การวิจัยจะต้องสอดคล้องกับ 4 กลุ่มข้างต้น</li> <li>3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้บริการวิชาการและมีกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเมืองและท้องถิ่น เพื่อการต่อสู้ความยากจนและส่งเสริมรักษา พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน</li> <li>4) ด้านการผลิต พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ผลิต พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการขาดแคลนและตอบสนองต่อความต้องการพัฒนา กำลังคนของท้องถิ่น ประเทศและอาเซียน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชน</li> <li>• มีการขยายวิทยาเขต เพื่อให้โอกาสทางการเรียนรู้แก่สังคม</li> </ul> <p><b>การจัดทรัพยากรทางการบริหาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดงบประมาณตามรายหัว นักศึกษาลงสู่โปรแกรมวิชา ประมาณร้อยละ 70 เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สาขาวิชาต่างๆ</li> <li>2. จัดอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย เช่น จอ LCD ลงสู่ทุกห้องเรียน</li> </ol> <p><b>แนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน มี 2 ส่วน ได้แก่</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินตามแนวทางของหน่วยงานระดับนโยบาย</li> <li>2. การประเมินตามแนวทางของมหาวิทยาลัย เช่น การประเมินตนเอง ในทุกระดับ โดยพิจารณาในภาพรวม โดยใช้เป็นส่วนเสริมในการประเมินส่วนแรก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. เป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้ยั่งยืน และสร้างสังคมคุณภาพ</li> <li>4. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเป็นแหล่งบริการวิชาการ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และความเข้มแข็งของชุมชน</li> <li>5. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มีศักยภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษา</li> <li>6. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเป็นองค์กรคุณภาพที่บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ</li> </ol> <p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เป็น สถาบัน อุด ม ศึกษ า ที่ ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม ถำรงศิลปวัฒนธรรมเชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>3. บริการเป็นเยี่ยม</p> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) อำนวยความสะดวก</li> <li>2) เข้าถึงท้องถิ่น</li> </ol> <p>สาขาวิชาที่เป็นจุดเด่น</p> <p>การฝึกหัดครู ซึ่งเป็นสถาบันฝึกหัดครูแห่งแรกในประเทศไทย</p>	<p>สาขาวิชาที่เป็นจุดเด่น:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาศาสตร์</li> <li>2. ดนตรีและศิลปะการแสดง</li> <li>3. คอมพิวเตอร์</li> <li>4. แพทย์แผนจีน</li> <li>5. ภาษา ต่าง ประเทศ และ ภาษาไทย</li> </ol>

ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) ผู้บริหารต้องมีประวัติตนเองให้ผู้อื่นเห็นก่อน</p> <p>2) หลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เน้นการเอาตัวรอด (ทำให้คนอื่นรู้ว่าเรายังเข้มแข็งอยู่)</p> <p>3) เน้นการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงระบบ ซึ่งเริ่มตั้งแต่สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี การมีระเบียบวินัย บุคลิกภาพของชาวสวนดุสิต “เปลี่ยนคนแล้วทำให้ระบบเปลี่ยน”</p> <p>• มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่โดยการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อปริญญาเอกที่ต่างประเทศจำนวนร้อยละ 70 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด</p> <p>- มีการจัดพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ อธิการบดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน</p>	<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) หลักธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>2) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับรอง และบุคลากรพึงกระทำ</p> <p>• คุณลักษณะของคนดีที่ประสงค์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความซื่อตรง ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัย</p> <p>• ระบบการยกย่องชมเชยบุคลากรในรูปแบบของระบบเงินเดือนที่เหมาะสม</p> <p>การเตรียมพร้อมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากคนส่วนใหญ่ยังติดกรอบความคิดและการปฏิบัติงานแบบเก่าที่คุ้นเคย จึงต้องเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป</p>	<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เน้นนวัตกรรม ความริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>2) เป็นนักวิชาการ</p> <p>3) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเชิงคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานนโยบายกำหนด</p> <p>4) มีความเป็นครูสูง มีความเมตตา ไม่ลงโทษ แต่ให้โอกาสคนในการเรียนรู้และปรับตัว</p> <p>มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นสร้างความเข้มแข็งให้โปรแกรมวิชาโดยการจัดงบประมาณประมาณร้อยละ 70 ให้ และมีส่วนที่อยู่ในส่วนกลางของคณะและมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาบุคลากร และนักศึกษา</p> <p>โดยในส่วนของการพัฒนาบุคลากร สาขาวิชาการมีการส่งประธานโปรแกรมไปศึกษาดูงานต่างประเทศ</p>	<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) ความซื่อสัตย์</p> <p>2) ความมุ่งมั่น มุมานะ และทุ่มเทให้มหาวิทยาลัย</p> <p>3) ความเสียสละ</p> <p>4) ทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>นอกจากนั้น อธิการบดีควรเป็นคนที่มีความคงเส้นคงวา พุดและกระทำในทิศทางเดียวกัน มีความเด็ดขาดในเรื่องงาน แต่มีความเห็นอกเห็นใจและเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักและเข้าใจสภาพของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี โดยการศึกษา สำนวญด้วยตัวเอง</p> <p>อธิการบดีจะให้เวลากับการสื่อสาร โดยการพูดคุยมากที่สุด โดยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าแสดงความคิดเห็นและหาข้อตกลงร่วมกัน ในการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยนั้น อธิการบดีจะ</p>	<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) หลักธรรมาภิบาล</p> <p>2) นิติศาสตร์</p> <p>3) คุณธรรม (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) รู้จักแยกสิ่งดี/เลว ไม่โอนเอียง โดย</p> <p>4) เป็นผู้บริหารเชิงการรับใช้ (Servant leadership)</p> <p>มหาวิทยาลัยได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรดังนี้</p> <p>1) สมรรถนะหลัก 5 รายการ ประกอบด้วย คุณธรรม ความพอเพียง การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม</p> <p>2) สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน ประกอบด้วย</p>	<p><b>หลักการบริหารของอธิการบดี</b></p> <p>1) มีวิสัยทัศน์ มองกว้าง มองไกลบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์</p> <p>2) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความทุ่มเท เสียสละ</p> <p>3) มีทีมงานที่ดี</p> <p>4) มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</p> <p>• สมรรถนะหลักของคนในมหาวิทยาลัย</p> <p>1) ความคิด ความใฝ่รู้</p> <p>2) ความมีวินัย</p> <p>3) ความรักองค์กร</p> <p>4) มนุษยสัมพันธ์</p> <p>5) ทักษะด้านเทคโนโลยี</p> <p>• สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)</p> <p>ความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะตามตำแหน่งงาน</p> <p>• สมรรถนะพิเศษ (Special competency)</p> <p>ความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะของผู้บริหาร โดยมีการเตรียมนักบริหาร</p>

ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>วิจารณ์ตน เมื่อสิ่งที่ทำดีปรากฏ การวิจารณ์จะหายไป กลายเป็นการยอมรับ เชื้อมัน ศรีธา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกรองอธิการบดี พิจารณาจากความสามารถ ที่สำคัญที่บุคลิกภาพ และ ความเข้าใจว่าไปในทางเดียวกันหรือไม่</li> <li>- ให้โอกาสรองอธิการบดีในการตัดสินใจ ถ้าทำไปแล้วผิดพลาดก็ร่วมกันแก้ไข เน้นทำดีช่วยสนับสนุน ทำผิดพลาดช่วยแก้ไข</li> <li>- การบริหารมีการมอบอำนาจการบริหารไปยังฝ่ายต่างๆ โดยทุกคนต้องเข้าใจรูปแบบการบริหารที่ตรงกัน</li> <li>- การบริหารต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องมีกระบวนการกำกับติดตาม</li> <li>- ผู้บริหารเก่ง คือ ผู้บริหารที่หลอกล่อให้ลูกน้องทำงาน</li> <li>- การคัดเลือกบุคลากรต้องมีบุคคลที่ดีเป็นอันดับ 1 ความรู้เป็นอันดับ 2 การให้รางวัลเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การให้การยอมรับ ให้ความรู้สิ่งที่ดี</li> </ul>	<p>มหาวิทยาลัยพยายามให้โอกาสคนโดยให้เข้าร่วมทำงานเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ โดยได้มีการจัดตั้งหน่วยงานในกำกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำ (strategic leadership) ให้ผู้บริหารทุกระดับและกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลผู้คุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดให้มีการพัฒนา ฝึกอบรม บุคลากรผู้มีอาชีพและมีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ โดยในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยได้จัดงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการ ศึกษาระดับปริญญาเอก การอบรมนักวิจัยรุ่นใหม่ จัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำวิจัย และการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีระบบยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ</li> </ul>	<p>เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>ดูแลและช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรรวมทั้งนักศึกษา โดยบุคลากรจะได้รับเกียรติจากอธิการบดี เช่น การชมเชยส่วนตัว การชมเชยในที่ประชุม การส่งการ์ดขอบคุณเมื่อจบการจัดงานต่างๆ การส่งการ์ดอวยพรวันเกิดบุคลากรที่ลงนามโดยอธิการบดี เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สมรรถนะสายบริหาร 5 รายการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การมอบอำนาจและการติดตาม</li> <li>● สมรรถนะสายวิชาการ 5 รายการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ การทำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การบริการวิชาการสู่ สังคม ผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>● สมรรถนะสายงานสนับสนุน 5 รายการ ได้แก่ ความรู้และทักษะในงานและอาชีพ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรมและความยืดหยุ่น ความถูกต้องของงานบุคลิกภาพและการบริการ</li> </ul>	<p>ในการเตรียมพร้อมด้านคน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรรวมทั้งนักศึกษาทราบทิศทางในอนาคต โดยสร้างทีมผู้นำที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะจัดทำหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมพร้อมผู้บริหาร</li> </ol>

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรปติมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) ไว้ ดังนี้</p> <p>Specialization ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย</p> <p>Uniqueness การมีเอกลักษณ์ Relationship สัมพันธภาพภายในและความร่วมมือกับภายนอก</p> <p>Value ความมีคุณค่าในความรู้สึกรักของประชาคมและสังคม</p> <p>Identity อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษา ปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์</p> <p>Variation การผันแปร การเปลี่ยนแปลงที่มหาวิทยาลัยต้องพร้อมรับ</p>	<p>มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมไว้ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>2) มุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) สร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้ผู้บริหาร</li> <li>4) โปร่งใส ยึดหยุ่น และเป็นธรรม</li> <li>5) บุคลากรทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร โดยในการสร้างความตระหนักในค่านิยมของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงทำตนเป็นแบบอย่าง</li> </ol>	<p>มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่โดยภาพรวมค่านิยมของคนในมหาวิทยาลัยมีความสามัคคี ร่วมมือกัน และเน้นด้านวิชาการ</p>	<p>มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์การคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การเคารพผู้อาวุโส</li> <li>2) การร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การทำงานอย่างมีความสุข การเรียนอย่างมีความสุข</li> <li>3) มีการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารบ่อยและช่วยกันแก้ปัญหาในงานโดยอิทธิกรปติเป็นที่เลี้ยงให้อย่างใกล้ชิด</li> <li>4) การตรงต่อเวลา และจิตบริการ ซึ่งเน้นมากโดยเฉพาะบุคลากรของหน่วยงาน สนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การที่บริหารเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้บริหาร โดยอิทธิกรปติทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ และบุคลากรใหม่ต้องพบกับอิทธิกรปติเพื่อสื่อสารให้ทราบถึงวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย</li> </ol>	<p>ในการทำงานของทีมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นลักษณะการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีมและเป็นระบบ</p>	<p>ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร</p>

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>Attraction ความมีเสน่ห์จากบุคลิกเฉพาะทั้งด้านวิชาการและ ความมีสุนทรียศาสตร์ของบุคลากร และนักศึกษา</p> <p>Balance ความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร</p> <p>Innovation นวัตกรรม</p> <p>Learning การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร</p> <p>Initiation การเริ่มต้น</p> <p>Total Quality คุณภาพองค์รวม</p> <p>Young Blood คนรุ่นใหม่</p> <p>วัฒนธรรมที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือเป็นคนดีมีวินัย และเป็น Unity เดียวกัน</p>					

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรปติมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
มหาวิทยาลัยแจกNotebook ให้กับนักศึกษาทุกคน โดยที่ทางมหาวิทยาลัยไม่ต้องมีห้องเทคโนโลยี มีการจัดทำระบบ Wireless รอบมหาวิทยาลัย โดยทางมหาวิทยาลัย จัดเตรียมฐานข้อมูล ซึ่งมีฐานข้อมูลค่อนข้างใหญ่ และการเตรียมข้อมูลเป็นหน้าที่ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายระยะยาว เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ เพื่อป้องกัน ความเป็นนานาชาติ และมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยหนึ่งในเป้าหมาย คือ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย สูการเป็น e-university ซึ่งปัจจุบันได้นำระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ โดยสามารถลดค่าใช้จ่าย และลดเวลาได้อย่างมาก นอกจากนี้ได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้การบริหารจัดการ และระบบงานในมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว	มหาวิทยาลัยเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เนื่องจากระบบฐานข้อมูลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ฉะนั้นจึงได้มีการศึกษาวางแผน ออกแบบระบบร่วมกับบริษัทภายนอก เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลใหม่มีความสอดคล้อง และตอบสนองของความต้องการใช้งานของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่สูงคือประมาณ 50 ล้านบาท โดยในปีงบประมาณ 2554 จะเริ่มดำเนินการ และภายใน 5 ปีนับจากปัจจุบันระบบจะสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี โดยระบบที่ออกแบบจะเน้นในเรื่องการรายงานผลที่เป็นปัจจุบัน (real time) ระบบจะสนับสนุน 2 เรื่องหลัก 1. งานประจำ ที่ฝ่ายบริหารสามารถเรียกดูได้ทันที และเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (MIS) 2. มีกรอบมาตรฐานของแต่ละเรื่อง เช่น สกอ. ก.พ.ร ซึ่งหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ตามกรอบฯ	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และถูกต้องมากขึ้น เช่นระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สนับสนุน และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนซึ่งได้ปรับปรุงให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสอบถามความต้องการ และให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายบางส่วน รวมทั้งการจัดวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีการเรียนการสอน การค้นคว้าข้อมูลแก่อาจารย์ โดยจัดให้บุคคลให้แก่คณะเพื่อให้อาจารย์ใช้ในการสอน ซึ่งสามารถใช้ระบบการสื่อสารไร้สาย (wireless) ได้ทั่วมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริการเป็นเยี่ยม เพื่ออำนวยความสะดวก โดยมีกลยุทธ์ที่รองรับคือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	มหาวิทยาลัยจะวางระบบเทคโนโลยี จัดทำฐานข้อมูลใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อการนำมาใช้ดำเนินงานได้ ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 11-14 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

**ด้านโครงสร้าง** มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยปรากฏตามปรัชญา วิสัยทัศน์ที่มีจุดเน้นที่หลากหลาย แตกต่างกันไป แต่ในภาพรวมยังคงมีการตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยได้ปรับทิศทางให้เกิดการยอมรับในระดับสากล เช่น มหาวิทยาลัย ก. เน้นการสร้าง ความเข้มแข็งเพื่ออยู่รอด และกำหนดวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรม อาหาร การศึกษาปฐมวัย และพยาบาลศาสตร์ โดยเน้นการยอมรับในระดับอาเซียน และแข่งขันได้ มหาวิทยาลัย ค. มีปรัชญาสร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ มหาวิทยาลัย ง. มีปรัชญาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล และมหาวิทยาลัย ฉ. มีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาสู่สากล

มหาวิทยาลัย ข. มีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อวงชน โดยมีเป้าหมายผลิตภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและเทคโนโลยี โดยกำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นเป็น 4 กลุ่ม (cluster) ที่มีความหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยยังให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนเมืองและท้องถิ่น โดยภารกิจทั้ง 4 ด้าน ต้องตอบสนองท้องถิ่นและชุมชน

ส่วนมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดทิศทางที่ตอบสนองท้องถิ่นอย่างชัดเจน ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. มีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในความเป็นไทที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ

**ด้านคน** ในภาพรวมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักในการบริหารจัดการโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มหาวิทยาลัย ข. และ จ. ใช้หลักธรรมาภิบาล นอกจากนั้นมหาวิทยาลัย จ. ยังให้ความเห็นว่าควรใช้คุณธรรม และเป็นผู้บริหารเชิงการรับใช้ ส่วนมหาวิทยาลัย ก. เห็นว่าควรเน้นการเอาตัวรอด และเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยเชื่อว่า เมื่อเปลี่ยนคนแล้วจะทำให้ระบบเปลี่ยน เน้นการมีบุคลิกภาพดีเป็นอันดับแรก มหาวิทยาลัย ค. เน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเมตตา ให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้ปรับตัว มหาวิทยาลัย ง. และ ค. เห็นว่าอธิการบดีควรเป็นผู้มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ง. ให้ความสำคัญในการสื่อสารสองทาง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้น อธิการบดีต้องรู้สภาพของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี มหาวิทยาลัย จ. กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะสายวิชาการ และสมรรถนะสายงานสนับสนุน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ด้านวัฒนธรรมองค์การ** ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียงมหาวิทยาลัย ก. และ ข. ที่กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมหาวิทยาลัย จ. เน้นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ส่วนมหาวิทยาลัย ค. มีความร่วมมือ และเน้นวิชาการ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย ง.ที่มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และมีการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมาก มหาวิทยาลัย ข. เน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน และเห็นคุณค่าของคนในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ฉ.ยังไม่มีกระบวนการวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน แต่ในความเห็นของอธิการบดี จะพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การทุ่มเทเสียสละ

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่า มหาวิทยาลัย ข. กำหนดเป้าหมายในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสู่ e-university ซึ่งในปัจจุบันใช้ e-document อย่างเต็มรูปแบบ ส่วนมหาวิทยาลัย ค. ได้มีการวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลใหม่ โดยว่าจ้างบริษัทออกแบบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย โดยจะเป็นระบบที่มีลักษณะเป็น real time เพื่อสนับสนุนงานประจำ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ และเน้นการใช้ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนสูงประมาณ 50 ล้านบาท ซึ่งในปีงบประมาณ 2554 จะเริ่มดำเนินการ มหาวิทยาลัยมีการแจกคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กแก่นักศึกษาทุกคนเพื่อใช้ในการสืบค้น มหาวิทยาลัยอื่นๆ เห็นว่าระบบเทคโนโลยีจะมาช่วยสนับสนุนการทำงานให้คล่องตัว รวดเร็ว และถูกต้อง แต่ยังไม่ได้กล่าวถึงแผนการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p><b>จุดอ่อน</b> ไม่มี</p> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> 1. การเปลี่ยนคน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร 2. บุคลากรแต่งกายสุภาพ มีบุคลิกที่ดีทุกคน</p>	<p><b>จุดอ่อน</b> 1. คน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดกรอบความคิดเดิม</li> <li>● การตัดสินใจของผู้บริหารระดับรอง</li> </ul> <p>2. การสื่อสาร</p> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> คนที่มีกรอบความคิดใหม่ ปรับตัวได้รวดเร็ว</p>	<p><b>จุดอ่อน</b> 1. การกำกับติดตามการดำเนินงาน 2. สถานที่คับแคบ</p> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> 1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 2. การสร้างความเข้มแข็งให้โปรแกรมวิชา 3. สร้างความโดดเด่นด้านวัฒนธรรม</p>	<p><b>จุดอ่อน</b> คน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดกรอบความคิดเดิม</li> <li>● ความไม่รู้</li> <li>● ความทุ่ทุเท</li> </ul> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> คนที่ทุ่ทุเทให้กับมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>จุดอ่อน</b> คน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดกรอบความคิดเดิม</li> </ul> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> คนที่ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>จุดอ่อน</b> 1. คน 2. ภาวะเบียบ 3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ</p> <p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b> 1.1. คุณภาพบัณฑิต 1.2. คุณภาพอาจารย์ 1.3. คุณภาพงานวิจัย หลักสูตร 1.4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล</p>

จากตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า มีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวคือมหาวิทยาลัย ก. ที่เห็นว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยไม่มีจุดอ่อน โดยอธิการบดีส่วนใหญ่ เห็นว่าจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ที่คน ที่ยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิม และมหาวิทยาลัย ง. ยังเห็นว่าคนในภาพรวมยังมีความไม่รู้และความทุ่ทุเทน้อย จึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนเป็นปัจจัยที่สำคัญ และเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนั้น มหาวิทยาลัย ข. ยังเห็นว่ามีจุดอ่อนด้านการตัดสินใจของผู้บริหารระดับรอง และการสื่อสารในมหาวิทยาลัยด้วย ส่วนมหาวิทยาลัย ค. และมหาวิทยาลัย ฉ. เห็นว่ามีจุดอ่อนด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ นอกจากนั้น มหาวิทยาลัย ฉ. ยังเห็นว่ามีจุดอ่อนด้านภาวะเบียบด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอธิการบดีส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ที่คนที่ต้องเปลี่ยนกรอบความคิด และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัย ก. เน้นเรื่องบุคลิกภาพด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัย ค. เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญคือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างความโดดเด่นด้านวัฒนธรรม และสร้าง ความเข้มแข็งของโปรแกรมวิชา ส่วนอธิการบดีมหาวิทยาลัย ฉ. เห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จควรเน้นเรื่องคุณภาพของนักศึกษา อาจารย์ รวมทั้งงานวิจัย และหลักสูตร และที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานราบรื่นและมีความสุขคือสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในมหาวิทยาลัย

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล นำเสนอเป็นตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ทั้งในภาพรวม รายมหาวิทยาลัย และรายด้าน

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเป็นตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านจุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเรียงตามลำดับตามความถี่

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่างคือมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ประธานหลักสูตร/ประธานสาขา หัวหน้าสำนักงาน อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนของหน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 600 ฉบับ ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน 425 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71 โดยแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	148	34.8
1.2 หญิง	277	65.2
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 31 ปี	119	28.0
2.2 31 - 40 ปี	154	36.2
2.3 41 - 50 ปี	80	18.8
2.4 50 - 60 ปี	51	12.0
2.5 มากกว่า 60 ปี	21	4.9
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	4.0
3.2 ปริญญาตรี	169	39.8
3.3 ปริญญาโท	188	44.2
3.4 ปริญญาเอก	52	12.2
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>
4. สังกัด		
4.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	54	12.7
4.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	82	19.3
4.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	54	12.7
4.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	41	9.6
4.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	71	16.7
4.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	123	28.9
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครโดยแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
5.1 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการ	70	16.5
5.2 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร/ประธานสาขา หัวหน้าสำนักงาน	36	8.5
5.3 อาจารย์	102	24.0
5.4 บุคลากรสายสนับสนุน	217	51.1
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
6.1 1 - 4 ปี	212	49.9
6.2 5 - 8 ปี	84	19.8
6.3 9 - 12 ปี	50	11.8
6.4 มากกว่า 12 ปี	79	18.6
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย		
7.1 1 - 5 ปี	178	41.9
7.2 6 - 10 ปี	103	24.2
7.3 11 - 15 ปี	74	17.4
7.4 มากกว่า 15 ปี	70	16.5
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.2 และมีช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุด อยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.2 และการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุด อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 44.2 โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนสูงที่สุดสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม คิดเป็นร้อยละ 28.9 และมีตำแหน่งในปัจจุบันของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวนสูงที่สุดในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 51.1 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุดมีประสบการณ์ในตำแหน่ง อยู่ระหว่าง 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.9 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุดมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 17-21

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.47	0.84	ปานกลาง	3.65	0.78	มาก	3.22	0.78	ปานกลาง	3.80	0.76	มาก	3.37	0.99	ปานกลาง	3.55	0.87	มาก	3.41	0.82	ปานกลาง
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	3.47	0.87	ปานกลาง	3.74	0.73	มาก	3.24	0.82	ปานกลาง	3.80	0.93	มาก	3.37	0.96	ปานกลาง	3.46	0.95	ปานกลาง	3.40	0.79	ปานกลาง
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชามีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.38	0.94	ปานกลาง	3.56	0.86	มาก	3.23	0.77	ปานกลาง	3.74	1.04	มาก	3.27	1.02	ปานกลาง	3.34	1.12	ปานกลาง	3.30	0.86	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	3.36	1.02	ปานกลาง	3.74	0.87	มาก	3.16	1.06	ปานกลาง	3.43	1.12	ปานกลาง	3.59	0.92	มาก	3.35	1.04	ปานกลาง	3.22	0.99	ปานกลาง
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.93	มาก	4.24	0.72	มาก	3.65	0.92	มาก	3.98	1.00	มาก	3.95	0.94	มาก	3.73	0.98	มาก	3.71	0.90	มาก
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	3.33	1.02	ปานกลาง	3.41	1.10	ปานกลาง	3.20	0.94	ปานกลาง	3.56	0.95	มาก	3.29	1.18	ปานกลาง	3.35	1.12	ปานกลาง	3.19	0.91	ปานกลาง



ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง	3.31	1.08	ปานกลาง	3.76	0.97	มาก	3.11	1.10	ปานกลาง	3.41	1.03	มาก	3.56	1.02	มาก	3.31	1.07	ปานกลาง	3.11	1.03	ปานกลาง
8) คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง	3.07	0.96	ปานกลาง	3.33	1.08	ปานกลาง	2.87	0.85	ปานกลาง	3.28	0.85	ปานกลาง	3.27	1.02	ปานกลาง	3.11	0.96	ปานกลาง	2.91	0.95	ปานกลาง
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทางเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	3.34	1.04	ปานกลาง	3.87	0.89	มาก	3.11	0.99	ปานกลาง	3.31	1.00	ปานกลาง	3.66	1.15	มาก	3.30	1.11	ปานกลาง	3.19	0.99	ปานกลาง
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	3.19	1.01	ปานกลาง	3.57	0.92	มาก	3.01	1.06	ปานกลาง	3.20	0.93	ปานกลาง	3.41	1.11	ปานกลาง	3.21	0.97	ปานกลาง	3.06	0.98	ปานกลาง
11) การสื่อสารที่ใช้ง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	3.17	0.96	ปานกลาง	3.52	0.90	มาก	2.91	1.02	ปานกลาง	3.31	0.84	ปานกลาง	3.24	1.04	ปานกลาง	3.28	0.94	ปานกลาง	3.03	0.93	ปานกลาง
12) การสื่อสารเน้นแบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.17	1.03	ปานกลาง	3.56	0.92	มาก	2.96	1.04	ปานกลาง	3.30	0.98	ปานกลาง	3.39	1.09	ปานกลาง	3.17	1.00	ปานกลาง	3.01	1.00	ปานกลาง
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.43	1.08	ปานกลาง	4.00	1.13	มาก	3.17	0.96	ปานกลาง	3.59	0.98	มาก	3.68	1.23	มาก	3.41	1.06	ปานกลาง	3.22	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	3.12	0.98	ปาน กลาง	3.41	1.00	ปาน กลาง	2.79	0.88	ปาน กลาง	3.63	0.91	มาก	3.00	0.92	ปาน กลาง	3.23	1.00	ปาน กลาง	2.95	0.95	ปาน กลาง
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบ ภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานระบบ คุณภาพ เป็นต้น	3.38	1.04	ปาน กลาง	3.85	0.92	มาก	2.90	1.00	ปาน กลาง	3.89	0.83	มาก	3.59	1.07	มาก	3.52	0.98	มาก	3.11	1.02	ปาน กลาง
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้าง ภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับ	3.25	1.07	ปาน กลาง	3.80	1.01	มาก	2.88	0.98	ปาน กลาง	3.65	0.89	มาก	3.49	1.24	ปาน กลาง	3.23	1.05	ปาน กลาง	3.02	1.03	ปาน กลาง
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีการ วัดผล/ประเมินผลอย่างจริงจัง	3.24	1.07	ปาน กลาง	3.80	0.83	มาก	2.87	1.06	ปาน กลาง	3.56	0.86	มาก	3.44	1.24	ปาน กลาง	3.27	1.05	ปาน กลาง	3.02	1.07	ปาน กลาง
รวม	3.32	0.74	ปาน กลาง	3.69	0.61	มาก	3.07	0.71	ปาน กลาง	3.56	0.70	มาก	3.44	0.75	ปาน กลาง	3.32	1.00	ปาน กลาง	3.16	0.72	ปาน กลาง

จากตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.32) เมื่อพิจารณา  
รายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลางข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.82) ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการ  
ปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่อง และเป็นข้อที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้ค่าเฉลี่ยระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.07) ได้แก่ คณะ/สำนัก/  
หน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมีมหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัยค. มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุดใน  
สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างเรียงตามลำดับ คือ 3.69 และ 3.56 โดยมหาวิทยาลัย ข. มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดในสภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง  
(3.07)

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์และ ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร	3.62	1.02	มาก	4.19	0.80	มาก	3.37	0.92	ปาน กลาง	3.93	0.96	มาก	3.71	1.16	มาก	3.48	1.13	ปาน กลาง	3.45	0.96	ปาน กลาง
2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	3.66	1.04	มาก	4.24	0.64	มาก	3.35	1.01	ปาน กลาง	4.07	1.00	มาก	3.59	1.22	มาก	3.55	1.14	มาก	3.53	0.98	มาก
3) ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	3.54	1.05	มาก	4.19	0.72	มาก	3.21	0.92	ปาน กลาง	3.96	0.93	มาก	3.63	1.26	มาก	3.44	1.16	ปาน กลาง	3.33	0.98	ปาน กลาง
4) ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสาร วิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	3.53	0.97	มาก	3.96	0.80	มาก	3.28	0.90	ปาน กลาง	3.96	0.82	มาก	3.71	1.20	มาก	3.51	1.04	มาก	3.28	0.89	ปาน กลาง
5) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการ สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา	3.44	1.05	ปาน กลาง	3.89	0.90	มาก	3.18	1.00	ปาน กลาง	3.89	0.96	มาก	3.51	1.18	มาก	3.39	1.10	ปาน กลาง	3.22	1.00	ปาน กลาง
6) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้แนะทาง ความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อ ความสำเร็จ	3.62	1.05	มาก	4.20	0.76	มาก	3.41	1.05	ปาน กลาง	3.91	0.95	มาก	3.61	1.32	มาก	3.44	1.10	ปาน กลาง	3.47	0.98	ปาน กลาง
7) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	3.36	1.01	ปาน กลาง	3.85	0.78	มาก	3.13	0.92	ปาน กลาง	3.65	1.04	มาก	3.29	1.28	ปาน กลาง	3.23	1.09	ปาน กลาง	3.27	0.89	ปาน กลาง

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	3.47	0.99	ปานกลาง	3.85	0.94	มาก	3.32	0.92	ปานกลาง	3.83	0.86	มาก	3.41	1.16	ปานกลาง	3.39	0.99	ปานกลาง	3.31	0.98	ปานกลาง
9) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน	3.34	1.10	ปานกลาง	3.87	0.87	มาก	3.15	1.10	ปานกลาง	3.57	1.00	มาก	3.29	1.27	ปานกลาง	3.23	1.14	ปานกลาง	3.21	1.08	ปานกลาง
10) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.21	1.11	ปานกลาง	3.74	0.97	มาก	2.95	1.00	ปานกลาง	3.57	1.03	มาก	3.10	1.31	ปานกลาง	3.11	1.16	ปานกลาง	3.10	1.08	ปานกลาง
11) ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	3.41	1.04	ปานกลาง	3.89	0.86	มาก	3.22	0.98	ปานกลาง	3.80	0.89	มาก	3.29	1.30	ปานกลาง	3.28	1.14	ปานกลาง	3.27	0.97	ปานกลาง
12) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	3.32	1.12	ปานกลาง	3.81	0.93	มาก	3.12	0.98	ปานกลาง	3.69	1.07	มาก	3.27	1.41	ปานกลาง	3.18	1.26	ปานกลาง	3.18	1.02	ปานกลาง
13) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	3.18	1.11	ปานกลาง	3.56	0.90	มาก	2.93	1.06	ปานกลาง	3.56	1.14	มาก	3.17	1.35	ปานกลาง	3.20	1.20	ปานกลาง	3.02	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	3.23	1.08	ปานกลาง	3.72	0.96	มาก	3.00	0.93	ปานกลาง	3.63	0.99	มาก	3.15	1.35	ปานกลาง	3.14	1.21	ปานกลาง	3.07	1.01	ปานกลาง
15) ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	3.52	1.05	ปานกลาง	3.98	0.71	มาก	3.40	1.00	ปานกลาง	3.74	1.01	มาก	3.51	1.34	มาก	3.31	1.20	ปานกลาง	3.43	0.96	ปานกลาง
16) ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.53	1.00	มาก	4.02	0.78	มาก	3.32	0.92	ปานกลาง	3.81	0.97	มาก	3.66	1.23	มาก	3.37	1.07	ปานกลาง	3.39	0.93	ปานกลาง
17) ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	3.48	1.07	ปานกลาง	4.00	0.91	มาก	3.23	0.99	ปานกลาง	3.83	1.00	มาก	3.46	1.34	ปานกลาง	3.34	1.18	ปานกลาง	3.35	0.95	ปานกลาง
รวม	3.43	0.90	ปานกลาง	3.93	0.64	มาก	3.21	0.80	ปานกลาง	3.78	0.81	มาก	3.43	1.12	ปานกลาง	3.32	1.00	ปานกลาง	3.28	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.43) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางองค์กร อยู่ในระดับมาก (3.62) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชั้นนำความคิด มีความมุ่งมั่น อยู่ในระดับมาก (3.62) โดยมหาวิทยาลัย ก. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุดในสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.93) รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.78) นอกนั้น ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมหาวิทยาลัย ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดในสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.21)

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	3.56	0.94	มาก	3.96	0.75	มาก	3.21	0.95	ปานกลาง	3.74	0.75	มาก	3.61	1.28	มาก	3.61	0.97	มาก	3.48	0.87	ปานกลาง
2) พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	3.46	0.91	ปานกลาง	3.80	0.83	มาก	3.13	0.88	ปานกลาง	3.81	0.82	มาก	3.54	1.05	มาก	3.54	0.90	มาก	3.30	0.84	ปานกลาง
3) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.80	มาก	3.87	0.77	มาก	3.40	0.79	ปานกลาง	3.87	0.77	มาก	3.85	0.76	มาก	3.68	0.80	มาก	3.47	0.77	ปานกลาง
4) อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขอความช่วยเหลือใหม่มาพัฒนางาน	3.66	0.83	มาก	3.80	0.76	มาก	3.46	0.94	ปานกลาง	3.91	0.70	มาก	3.85	0.93	มาก	3.76	0.81	มาก	3.50	0.75	ปานกลาง
5) บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	3.55	0.82	มาก	3.76	0.86	มาก	3.34	0.72	ปานกลาง	3.85	0.78	มาก	3.78	0.85	มาก	3.62	0.86	มาก	3.36	0.78	ปานกลาง
6) บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ	3.57	0.95	มาก	3.93	1.04	มาก	3.22	0.86	ปานกลาง	3.76	0.84	มาก	3.90	0.97	มาก	3.69	0.88	มาก	3.37	0.93	ปานกลาง
7) บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม	3.59	0.81	มาก	3.89	0.74	มาก	3.38	0.73	ปานกลาง	3.70	0.83	มาก	3.78	0.85	มาก	3.61	0.97	มาก	3.46	0.78	ปานกลาง

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	3.61	0.94	มาก	3.81	0.91	มาก	3.49	0.97	ปานกลาง	3.80	0.85	มาก	3.83	1.04	มาก	3.54	0.90	มาก	3.48	0.90	ปานกลาง
รวม	3.57	0.71	มาก	3.85	0.70	มาก	3.32	0.66	ปานกลาง	3.80	0.65	มาก	3.76	0.80	มาก	3.63	0.73	มาก	3.42	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.57) และหากพิจารณาตามรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (3.46) อยู่เพียงหนึ่งข้อซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมต่ำที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด (3.66) คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน มหาวิทยาลัยที่มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับมากมี 4 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (3.85) มหาวิทยาลัย ค. (3.80) มหาวิทยาลัย ง. (3.76) และมหาวิทยาลัย จ. (3.63) ส่วนมหาวิทยาลัยที่มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับปานกลางมี 2 แห่ง โดยได้ค่าเฉลี่ยทุกรายข้อในระดับปานกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (3.42) และมหาวิทยาลัย ข. (3.32)

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	3.48	1.04	ปานกลาง	3.98	0.87	มาก	3.20	1.02	ปานกลาง	3.72	0.85	มาก	3.61	1.18	มาก	3.46	1.09	ปานกลาง	3.29	1.04	ปานกลาง
2) ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื่องให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	3.32	0.98	ปานกลาง	3.80	0.73	มาก	3.00	0.96	ปานกลาง	3.52	0.84	มาก	3.37	1.17	ปานกลาง	3.37	1.07	ปานกลาง	3.19	0.92	ปานกลาง
3) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	3.48	0.94	ปานกลาง	3.96	0.75	มาก	3.17	0.90	ปานกลาง	3.78	0.81	มาก	3.54	1.14	มาก	3.46	0.98	ปานกลาง	3.32	0.89	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	3.31	1.05	ปานกลาง	3.81	0.93	มาก	3.02	1.00	ปานกลาง	3.59	1.01	มาก	3.12	1.16	ปานกลาง	3.31	1.10	ปานกลาง	3.23	1.00	ปานกลาง
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเอื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	3.44	0.97	ปานกลาง	3.89	0.86	มาก	3.20	0.96	ปานกลาง	3.81	0.89	มาก	3.34	1.10	ปานกลาง	3.32	1.01	ปานกลาง	3.33	0.91	ปานกลาง
6) คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.25	1.00	ปานกลาง	3.69	0.94	มาก	2.91	0.90	ปานกลาง	3.67	0.97	มาก	3.34	1.01	ปานกลาง	3.32	1.03	ปานกลาง	3.03	0.96	ปานกลาง



ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
7) มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนา การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	3.12	1.06	ปานกลาง	3.63	0.99	มาก	2.68	0.96	ปานกลาง	3.41	0.83	ปานกลาง	3.24	1.20	ปานกลาง	3.24	1.04	ปานกลาง	2.93	1.06	ปานกลาง
8) บุคลากรในภาพรวมมีความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย	3.45	1.03	ปานกลาง	3.80	1.08	มาก	3.23	0.90	ปานกลาง	3.69	0.96	มาก	3.41	1.14	ปานกลาง	3.44	1.09	ปานกลาง	3.37	1.01	ปานกลาง
9) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.60	0.89	มาก	4.00	0.80	มาก	3.30	0.84	ปานกลาง	3.91	0.78	มาก	3.59	1.16	มาก	3.61	0.91	มาก	3.48	0.82	ปานกลาง
10) มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน	3.55	0.97	มาก	3.91	0.99	มาก	3.39	0.89	ปานกลาง	3.80	0.78	มาก	3.56	1.24	มาก	3.45	0.99	ปานกลาง	3.45	0.92	ปานกลาง
11) มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	3.43	1.01	ปานกลาง	4.00	0.99	มาก	3.16	0.97	ปานกลาง	3.72	0.78	มาก	3.66	1.17	มาก	3.35	0.95	ปานกลาง	3.20	0.97	ปานกลาง

ตารางที่ 20 สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
12) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	3.33	0.99	ปานกลาง	3.83	0.88	มาก	3.06	0.99	ปานกลาง	3.52	0.88	มาก	3.44	1.20	ปานกลาง	3.31	0.99	ปานกลาง	3.17	0.93	ปานกลาง
รวม	3.39	0.83	ปานกลาง	3.85	0.73	มาก	3.11	0.78	ปานกลาง	3.67	0.65	มาก	3.43	1.01	ปานกลาง	3.38	0.86	ปานกลาง	3.24	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.39) หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.60) ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และรองลงมา อยู่ในระดับมาก (3.55) ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัย ก. และ ค. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การมีอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ 3.85 และ 3.67 โดย มหาวิทยาลัย ข. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.11) ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.56	1.02	มาก	4.07	0.86	มาก	3.32	1.09	ปานกลาง	3.65	0.91	มาก	3.73	1.07	มาก	3.52	0.93	มาก	3.44	1.05	ปานกลาง
2) มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.59	0.98	มาก	4.09	0.83	มาก	3.39	1.08	ปานกลาง	3.63	0.85	มาก	3.90	0.97	มาก	3.48	0.87	ปานกลาง	3.43	1.02	ปานกลาง
3) มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.54	1.01	มาก	3.98	0.98	มาก	3.38	1.05	ปานกลาง	3.61	0.94	มาก	3.88	0.95	มาก	3.49	0.92	ปานกลาง	3.35	1.04	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต	3.62	1.01	มาก	4.15	0.96	มาก	3.43	1.03	ปานกลาง	3.61	0.94	มาก	3.93	1.05	มาก	3.58	0.95	มาก	3.46	0.98	ปานกลาง

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
5) มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	3.46	1.11	ปานกลาง	4.17	0.90	มาก	3.17	1.09	ปานกลาง	3.43	1.09	ปานกลาง	3.78	1.08	มาก	3.38	1.07	ปานกลาง	3.29	1.12	ปานกลาง
รวม	3.55	0.92	มาก	4.09	0.81	มาก	3.33	0.94	ปานกลาง	3.58	0.84	มาก	3.84	0.96	มาก	3.49	0.85	ปานกลาง	3.39	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.55) หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.46) เพียงหนึ่งข้อและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.62) คือ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัย ก. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (4.09) รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัย ง. (3.84) มหาวิทยาลัย ค. (3.58) ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยอีก 3 แห่งมีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. (3.49) มหาวิทยาลัย ฉ. (3.39) และมหาวิทยาลัย ข. (3.33)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 22-26  
 ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.44	0.67	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	4.24	0.81	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.51	0.59	มากที่สุด	4.48	0.60	มาก	4.41	0.68	มาก
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	4.44	0.70	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	4.15	0.81	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.59	0.63	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.38	0.71	มาก
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชามีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.46	0.73	มาก	4.61	0.71	มากที่สุด	4.28	0.82	มาก	4.48	0.69	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	4.48	0.71	มาก	4.41	0.74	มาก
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	4.47	0.74	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	4.34	0.86	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	4.49	0.67	มาก	4.41	0.79	มาก
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	4.58	0.63	มากที่สุด	4.78	0.53	มากที่สุด	4.40	0.75	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด	4.63	0.66	มากที่สุด	4.62	0.54	มากที่สุด	4.54	0.66	มากที่สุด
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	4.56	0.68	มากที่สุด	4.78	0.63	มากที่สุด	4.41	0.76	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด	4.71	0.55	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.52	0.71	มากที่สุด
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง	4.49	0.73	มาก	4.74	0.58	มากที่สุด	4.37	0.80	มาก	4.41	0.71	มาก	4.73	0.54	มากที่สุด	4.49	0.67	มาก	4.41	0.79	มาก

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง	4.41	0.79	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	4.21	0.91	มาก	4.33	0.77	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	4.42	0.71	มาก	4.37	0.83	มาก
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทางเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	4.49	0.73	มาก	4.76	0.54	มากที่สุด	4.29	0.82	มาก	4.41	0.76	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.45	0.74	มาก
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	4.41	0.84	มาก	4.69	0.63	มากที่สุด	4.26	0.92	มาก	4.37	0.87	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	4.39	0.83	มาก	4.37	0.87	มาก
11) การสื่อสารที่ใช้ง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	4.42	0.74	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด	4.26	0.91	มาก	4.35	0.73	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด	4.46	0.60	มาก	4.41	0.80	มาก
12) การสื่อสารเน้นแบบสื่อสาร 2 ทางเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.42	0.78	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	4.26	0.91	มาก	4.41	0.79	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด	4.45	0.69	มาก	4.35	0.83	มาก
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.50	0.75	มาก	4.72	0.68	มากที่สุด	4.34	0.86	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.43	0.85	มาก
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	4.49	0.80	มาก	4.59	0.76	มากที่สุด	4.37	0.89	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	4.54	0.71	มากที่สุด	4.52	0.75	มากที่สุด	4.45	0.88	มาก

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานระบบคุณภาพ เป็นต้น	4.46	0.78	มาก	4.59	0.79	มากที่สุด	4.33	0.87	มาก	4.50	0.60	มาก	4.59	0.63	มากที่สุด	4.49	0.69	มาก	4.41	0.87	มาก
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับ	4.42	0.80	มาก	4.59	0.74	มากที่สุด	4.28	0.86	มาก	4.46	0.66	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	4.44	0.78	มาก	4.36	0.88	มาก
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างจริงจัง	4.51	0.72	มากที่สุด	4.70	0.60	มากที่สุด	4.33	0.83	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.54	0.65	มากที่สุด	4.46	0.80	มาก
รวม	4.46	0.61	มาก	4.67	0.53	มากที่สุด	4.30	0.71	มาก	4.47	0.51	มาก	4.61	0.47	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก	4.41	0.67	มาก

จากตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.46) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่อง (4.58) และ มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นประสิทธิภาพ (4.56) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดมี 2 ข้อ (4.40) คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง และการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว มหาวิทยาลัยที่มีสภาพพึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างในระดับมากที่สุดมี 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.67) และมหาวิทยาลัย ง. (4.61) ส่วนมหาวิทยาลัยอีก 4 แห่ง มีสภาพพึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. (4.49) มหาวิทยาลัย ค. (4.47) มหาวิทยาลัย ฉ. (4.41) และมหาวิทยาลัย ข. (4.30)

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์และ ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร	4.51	0.70	มากที่สุด	4.67	0.61	มากที่สุด	4.34	0.77	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	4.56	0.67	มากที่สุด	4.58	0.64	มากที่สุด	4.45	0.76	มาก
2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	4.48	0.73	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก	4.63	0.73	มากที่สุด	4.54	0.63	มากที่สุด	4.54	0.75	มากที่สุด	4.41	0.77	มาก
3) ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	4.50	0.73	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	4.38	0.78	มาก	4.59	0.76	มากที่สุด	4.61	0.58	มากที่สุด	4.52	0.73	มากที่สุด	4.43	0.76	มาก
4) ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสาร วิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	4.47	0.66	มาก	4.69	0.57	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.54	0.63	มากที่สุด	4.49	0.58	มาก	4.39	0.73	มาก
5) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการ สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา	4.48	0.69	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	4.37	0.69	มาก	4.56	0.71	มากที่สุด	4.59	0.63	มากที่สุด	4.49	0.71	มาก	4.40	0.72	มาก
6) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้แนะทาง ความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อ ความสำเร็จ	4.55	0.67	มากที่สุด	4.69	0.57	มากที่สุด	4.45	0.74	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	4.63	0.62	มากที่สุด	4.56	0.62	มากที่สุด	4.49	0.75	มาก
7) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	4.52	0.71	มากที่สุด	4.69	0.57	มากที่สุด	4.41	0.75	มาก	4.63	0.65	มากที่สุด	4.59	0.70	มากที่สุด	4.52	0.73	มากที่สุด	4.45	0.76	มาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	4.52	0.71	มากที่สุด	4.69	0.63	มากที่สุด	4.44	0.72	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	4.66	0.61	มากที่สุด	4.46	0.71	มาก	4.44	0.77	มาก
9) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน	4.51	0.71	มากที่สุด	4.69	0.57	มากที่สุด	4.46	0.75	มาก	4.46	0.71	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด	4.45	0.73	มาก	4.46	0.78	มาก
10) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	4.51	0.73	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.46	0.83	มาก	4.50	0.66	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด	4.45	0.69	มาก	4.45	0.83	มาก
11) ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	4.50	0.71	มาก	4.72	0.56	มากที่สุด	4.40	0.75	มาก	4.48	0.72	มาก	4.63	0.53	มากที่สุด	4.49	0.69	มาก	4.43	0.78	มาก
12) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	4.56	0.71	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด	4.46	0.77	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	4.63	0.58	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.50	0.79	มาก
13) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	4.52	0.75	มากที่สุด	4.70	0.63	มากที่สุด	4.33	0.87	มาก	4.46	0.71	มาก	4.59	0.70	มากที่สุด	4.58	0.62	มากที่สุด	4.45	0.82	มาก

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	4.54	0.71	มากที่สุด	4.61	0.71	มากที่สุด	4.46	0.77	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	4.66	0.61	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.46	0.80	มาก
15) ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.55	0.67	มากที่สุด	4.74	0.55	มากที่สุด	4.43	0.77	มาก	4.54	0.57	มากที่สุด	4.63	0.66	มากที่สุด	4.58	0.55	มากที่สุด	4.50	0.74	มาก
16) ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	4.51	0.64	มากที่สุด	4.63	0.62	มากที่สุด	4.48	0.72	มาก	4.46	0.53	มาก	4.66	0.57	มากที่สุด	4.48	0.53	มาก	4.48	0.72	มาก
17) ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	4.49	0.73	มาก	4.67	0.67	มากที่สุด	4.33	0.83	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด	4.68	0.61	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.41	0.80	มาก
รวม	4.51	0.59	มากที่สุด	4.67	0.54	มากที่สุด	4.35	0.69	มาก	4.56	0.47	มากที่สุด	4.62	0.51	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด	4.44	0.68	มาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.51) หากพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 11 ข้อ ซึ่งข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.56) คือ ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย (4.55) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ (4.54) เป็นต้น มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่ พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด มี 3 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย รวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.67) มหาวิทยาลัย ง. (4.62) มหาวิทยาลัยค. (4.56) และ มหาวิทยาลัย จ. (4.52) ส่วนมหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับมากมี 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (4.44) และมหาวิทยาลัย ข. (4.35)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	4.52	0.69	มากที่สุด	4.67	0.72	มากที่สุด	4.33	0.75	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด	4.48	0.78	มาก
2) พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	4.48	0.71	มาก	4.69	0.66	มากที่สุด	4.26	0.79	มาก	4.52	0.57	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.56	0.55	มากที่สุด	4.44	0.79	มาก
3) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	4.55	0.71	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด	4.34	0.83	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.50	0.78	มาก
4) อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขอความช่วยเหลือมาพัฒนางาน	4.58	0.66	มากที่สุด	4.69	0.60	มากที่สุด	4.49	0.75	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	4.76	0.48	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.52	0.72	มากที่สุด
5) บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	4.53	0.70	มากที่สุด	4.69	0.60	มากที่สุด	4.35	0.80	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.50	0.76	มาก
6) บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ	4.53	0.70	มากที่สุด	4.69	0.69	มากที่สุด	4.37	0.79	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	4.66	0.57	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.50	0.75	มาก
7) บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม	4.52	0.65	มากที่สุด	4.74	0.48	มากที่สุด	4.35	0.77	มาก	4.48	0.57	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด	4.55	0.58	มากที่สุด	4.54	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	4.52	0.70	มากที่สุด	4.65	0.64	มากที่สุด	4.39	0.81	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	4.66	0.57	มากที่สุด	4.56	0.60	มากที่สุด	4.48	0.78	มาก
รวม	4.52	0.61	มากที่สุด	4.68	0.57	มากที่สุด	4.35	0.69	มาก	4.55	0.51	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด	4.58	0.48	มากที่สุด	4.49	0.68	มาก

จากตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.52) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมในภาพรวมสูงที่สุด (4.58) คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน โดยมีข้อที่อยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียว ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.48) คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับมากที่สุด มี 4 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.68) มหาวิทยาลัย ง. (4.63) มหาวิทยาลัย จ. (4.58) และมหาวิทยาลัย ค. (4.55) มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับมากมี 2 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (4.49) และมหาวิทยาลัย ข. (4.35)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	4.42	0.74	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด	4.26	0.81	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	4.44	0.75	มาก	4.35	0.78	มาก
2) ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื่องให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	4.40	0.74	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	4.12	0.86	มาก	4.48	0.66	มาก	4.54	0.67	มากที่สุด	4.54	0.60	มากที่สุด	4.35	0.79	มาก
3) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	4.41	0.74	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด	4.15	0.84	มาก	4.46	0.77	มาก	4.54	0.67	มากที่สุด	4.49	0.65	มาก	4.36	0.79	มาก
4) มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	4.41	0.79	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด	4.22	0.81	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.49	0.73	มาก	4.34	0.85	มาก
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเอื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	4.46	0.76	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	4.27	0.87	มาก	4.46	0.69	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด	4.52	0.69	มากที่สุด	4.39	0.82	มาก
6) คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.79	มาก	4.59	0.79	มากที่สุด	4.15	0.87	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด	4.45	0.67	มาก	4.29	0.86	มาก

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
7) มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนา งาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	4.39	0.84	มาก	4.56	0.79	มากที่สุด	4.10	1.01	มาก	4.44	0.74	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.32	0.91	มาก
8) บุคลากรในภาพรวมมีความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย	4.46	0.79	มาก	4.59	0.81	มากที่สุด	4.24	0.84	มาก	4.57	0.71	มากที่สุด	4.59	0.70	มากที่สุด	4.55	0.69	มากที่สุด	4.54	1.38	มากที่สุด
9) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	4.55	0.68	มากที่สุด	4.65	0.61	มากที่สุด	4.38	0.76	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	4.63	0.62	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.51	0.75	มากที่สุด
10) มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน	4.55	0.69	มากที่สุด	4.72	0.71	มากที่สุด	4.41	0.75	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	4.76	0.48	มากที่สุด	4.54	0.60	มากที่สุด	4.50	0.77	มาก
11) มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	4.48	0.76	มาก	4.74	0.58	มากที่สุด	4.23	0.92	มาก	4.46	0.60	มาก	4.73	0.50	มากที่สุด	4.55	0.62	มากที่สุด	4.40	0.87	มาก

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
12) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	4.49	0.76	มาก	4.78	0.50	มากที่สุด	4.22	0.91	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	4.78	0.41	มากที่สุด	4.59	0.64	มากที่สุด	4.38	0.86	มาก
รวม	4.45	0.66	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด	4.22	0.76	มาก	4.49	0.55	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด	4.52	0.54	มากที่สุด	4.39	0.72	มาก

จากตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.45) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (4.55) และมหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน (4.55) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (4.39) คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรโดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับมากที่สุด มี 3 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.64) และ มหาวิทยาลัย ง. (4.64) และ มหาวิทยาลัย จ. (4.52) มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มี 3 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. (4.49) มหาวิทยาลัย ฉ. (4.39) และ มหาวิทยาลัย ข. (4.22)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้งานด้านความต้องการง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.58	0.65	มากที่สุด	4.76	0.54	มากที่สุด	4.38	0.78	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด	4.55	0.73	มากที่สุด
2) มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.57	0.65	มากที่สุด	4.78	0.53	มากที่สุด	4.38	0.76	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.59	0.55	มากที่สุด	4.54	0.73	มากที่สุด
3) มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	4.58	0.68	มากที่สุด	4.78	0.57	มากที่สุด	4.35	0.80	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด	4.65	0.53	มากที่สุด	4.52	0.80	มากที่สุด
4) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต	4.55	0.67	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด	4.37	0.74	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	4.71	0.60	มากที่สุด	4.56	0.64	มากที่สุด	4.50	0.74	มาก

ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
5) มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	4.53	0.71	มากที่สุด	4.78	0.46	มากที่สุด	4.35	0.80	มาก	4.50	0.72	มาก	4.76	0.48	มากที่สุด	4.52	0.71	มากที่สุด	4.50	0.76	มาก
รวม	4.56	0.60	มากที่สุด	4.77	0.48	มากที่สุด	4.36	0.69	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.52	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.56) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด (4.58) มี 2 ข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่ายเร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.77) มหาวิทยาลัย ง. (4.72) มหาวิทยาลัย จ. (4.59) มหาวิทยาลัย ค. (4.56) และ มหาวิทยาลัย ฉ. (4.52) มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุดมี 1 แห่ง ได้แก่ และ มหาวิทยาลัย ข. (4.36)

### 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 27- 31

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านโครงสร้าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.47	0.84	4.44	0.67	21.935**
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	3.47	0.87	4.44	0.70	21.376**
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.38	0.94	4.46	0.73	21.507**
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	3.36	1.02	4.47	0.74	21.046**
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	3.83	0.93	4.58	0.63	16.775**
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	3.33	1.02	4.56	0.68	22.909**
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง	3.31	1.06	4.49	0.73	21.399**
8) คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็น และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง	3.07	0.96	4.41	0.79	24.942**
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทางเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	3.34	1.04	4.49	0.73	21.663**
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	3.19	1.01	4.41	0.84	22.040**
11) การสื่อสารที่ใช้อย่างต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	3.17	0.96	4.42	0.74	25.422**
12) การสื่อสารเน้นแบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.17	1.02	4.42	0.78	23.346**
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.43	1.08	4.50	0.75	19.774**
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	3.12	0.98	4.49	0.80	23.251**

**ตารางที่ 27** การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ด้านโครงสร้าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานระบบคุณภาพ เป็นต้น	3.38	1.04	4.46	0.78	19.806**
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับ	3.25	1.07	4.42	0.80	20.863**
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างจริงจัง	3.24	1.07	4.51	0.72	21.989**
รวม	3.32	0.74	4.46	0.61	28.333**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า t = 28.333) โดยการสื่อสารที่เข้าใจต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้าง ขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน มีความแตกต่างกันมากที่สุด (ค่า t = 25.422) รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง (ค่า t = 24.942) การสื่อสารเน้นแบบสองทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (ค่า t = 23.346) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (ค่า t = 23.251) เป็นต้น โดยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า t = 16.775) คือ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านคน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
<b>ผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางขององค์กร	3.62	1.02	4.51	0.70	17.945**
2. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.66	1.04	4.48	0.73	16.259**
3. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	3.54	1.05	4.50	0.73	18.075**
4. ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	3.53	0.97	4.47	0.66	19.300**
5. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา	3.44	1.05	4.48	0.69	19.645**
6. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้นำทางความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ	3.62	1.05	4.55	0.67	18.072**
7. ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	3.36	1.01	4.52	0.71	22.130**
8. ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	3.47	0.99	4.52	0.71	20.479**
9. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน	3.34	1.10	4.51	0.71	20.540**
10. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.21	1.11	4.51	0.73	21.812**
11. ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	3.41	1.04	4.50	0.71	20.152**
12. ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	3.32	1.12	4.56	0.71	21.539**
13. ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	3.18	1.11	4.52	0.75	22.069**
14. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	3.23	1.08	4.54	0.71	22.256**
15. ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	3.52	1.05	4.55	0.67	19.346**
16. ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.53	1.00	4.51	0.64	19.094**
17. ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	3.48	1.07	4.49	0.73	17.985**
รวม	3.43	0.90	4.51	0.59	23.410**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 23.410$ ) โดยผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.256$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร (ค่า  $t = 22.130$ ) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม (ค่า  $t = 22.069$ ) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ค่า  $t = 21.812$ ) เป็นต้น โดยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 16.259$ ) คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านคน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
<b>บุคลากร</b>					
1. บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	3.56	0.94	4.52	0.69	21.875**
2. พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	3.46	0.91	4.48	0.71	22.345**
3. อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.80	4.55	0.71	22.264**
4. อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน	3.66	0.83	4.58	0.66	20.759**
5. บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	3.55	0.82	4.53	0.70	22.896**
6. บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ	3.57	0.95	4.53	0.70	20.190**
7. บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม	3.59	0.81	4.52	0.65	21.692**
8. มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	3.61	0.94	4.52	0.70	18.893**
รวม	3.57	0.71	4.52	0.61	25.723**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 25.723$ ) โดยบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.896$ ) รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน (ค่า  $t = 22.345$ ) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน (ค่า  $t = 22.264$ ) เป็นต้น สำหรับภาพรวมของสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 18.893$ ) คือ มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
1. มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	3.48	1.04	4.42	0.74	17.950**
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื่องให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	3.32	0.98	4.40	0.74	20.796**
3. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	3.48	0.94	4.41	0.74	19.299**
4. มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	3.31	1.05	4.41	0.79	20.658**
5. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเอื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	3.44	0.97	4.46	0.76	20.271**
6. คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.25	1.00	4.39	0.79	21.616**
7. มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	3.12	1.06	4.39	0.84	22.193**
8. บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.45	1.03	4.46	0.79	20.382**
9. บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.60	0.89	4.55	0.68	21.249**
10. มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน	3.55	0.97	4.55	0.69	19.898**
11. มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล	3.43	1.01	4.48	0.76	19.297**
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	3.33	0.99	4.49	0.76	21.150**
รวม	3.39	0.83	4.45	0.66	23.980**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 23.980$ ) โดยมหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.193$ ) รองลงมา คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ (ค่า  $t = 21.616$ ) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (ค่า  $t = 21.249$ ) สำหรับภาพรวมของสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 17.950$ ) คือ มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
1. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.56	1.02	4.58	0.65	19.625**
2. มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.59	0.98	4.57	0.65	19.770**
3. มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.54	1.01	4.58	0.68	19.671**
4. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินเทอร์เน็ต	3.62	1.01	4.55	0.67	18.680**
5. มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	3.46	1.11	4.53	0.71	19.296**
รวม	3.55	0.92	4.56	0.60	21.829**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า t = 21.829) โดย มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า t = 19.770) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (ค่า t = 19.671) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร (ค่า = 19.625) สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันน้อยที่สุด คือและมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินเทอร์เน็ต (ค่า t = 18.680)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม (ต่อ)

ด้านโครงสร้าง			ด้านคน (ผู้บริหาร)			ด้านคน (บุคลากร)			ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
$\bar{x}$	$\bar{x}$	t-test	$\bar{x}$	$\bar{x}$	t-test	$\bar{x}$	$\bar{x}$	t-test	$\bar{x}$	$\bar{x}$
3.32	4.46	28.333**	3.43	4.51	23.410**	3.57	4.52	25.723**	3.39	4.45

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด โดยเรียงลำดับ ค่า t-test ที่แตกต่างกันตามลำดับดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด (t-test = 28.333)
2. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 25.723)
3. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 23.980)
4. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 23.410)
5. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด (t-test = 21.829)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 33-36

ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. โครงสร้างองค์การไม่ยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ไม่มีความคล่องตัว	136 (32.0%)	10 (18.5%)	27 (32.9%)	17 (31.5%)	10 (24.4%)	18 (25.4%)	54 (43.9%)
2. กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า	239 (56.2%)	31 (57.4%)	44 (53.7%)	24 (44.4%)	24 (58.5%)	37 (52.1%)	79 (64.25)
3. ระบบงานไม่มีความชัดเจน	217 (51.1%)	22 (40.7%)	50 (61.0%)	19 (35.2%)	24 (58.5%)	33 (46.5%)	69 (56.1%)
4. แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย	237 (55.8%)	30 (55.6%)	47 (57.3%)	19 (35.2%)	31 (75.6%)	37 (52.15)	73 (59.3%)
5. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม	180 (42.4%)	19 (35.2%)	35 (42.7%)	19 (35.2%)	18 (43.6%)	29 (40.8%)	60 (48.8%)
6. การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม	220 (51.8%)	18 (33.3%)	47 (57.3%)	24 (44.4%)	25 (61.0%)	31 (43.7%)	75 (61.0%)

ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
7. การจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสม	179 (42.1%)	9 (16.7%)	34 (41.55)	28 (51.9%)	22 (53.7%)	29 (40.8%)	57 (46.3%)
8. กฎเกณฑ์ ระเบียบ เข้มงวด สร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน	104 (24.5%)	7 (13.0%)	22 (26.8%)	11 (20.4%)	13 (31.7%)	18 (25.4%)	33 (26.8%)
9. การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารไม่หลากหลาย	179 (42.1%)	18 (33.3%)	34 (41.5%)	25 (46.3%)	17 (41.5%)	25 (35.2%)	60 (48.8%)
10. การสื่อสารแบบสองทางมีน้อย มักมีการสื่อสารลักษณะการประชุม หรือส่งบันทึกข้อความ	178 (41.9%)	26 (48.1%)	32 (39.0%)	21 (38.9%)	20 (48.8%)	27 (38.0%)	52 (42.3%)
11. ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร	205 (48.2%)	19 (35.2%)	40 (48.8%)	26 (48.1%)	23 (56.1%)	32 (45.1%)	65 (52.8%)
12. อื่น ๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	4 (4.9%)	0 (0.0%)	3 (7.3%)	4 (5.6%)	6 (4.9%)

จากตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 รองลงมา ได้แก่ แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ระบบงานไม่มีความชัดเจน จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 การจัดทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 โดยในภาพรวมกฎเกณฑ์ ระเบียบเข้มงวดสร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัญหาน้อยที่สุด จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม องค์กรอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร	76 (17.9%)	8 (14.8%)	15 (18.3%)	6 (11.1%)	12 (29.3%)	10 (14.1%)	25 (20.3%)
2. ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยมองค์กร อย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร	117 (27.5%)	14 (25.9%)	23 (28.0%)	12 (22.2%)	14 (34.1%)	15 (21.1%)	39 (31.7%)
3. ผู้บริหารระดับสูง ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	81 (19.1%)	7 (13.0%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	11 (26.8%)	14 (19.7%)	28 (22.8%)
4. ผู้บริหารระดับกลาง ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	89 (20.9%)	11 (20.4%)	16 (19.5)	9 (16.7%)	9 (22.0%)	11 (15.5%)	33 (26.8%)
5. ผู้บริหารระดับต้น ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	82 (19.3%)	9 (16.7%)	13 (15.9%)	7 (13.0%)	10 (24.4%)	16 (22.5%)	27 (22.0%)
6. ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร ในมหาวิทยาลัย	144 (33.9%)	13 (24.1%)	27 (32.9%)	9 (16.7%)	24 (58.5%)	26 (36.6%)	45 (36.6%)
7. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารเน้นงานมากกว่าเน้นคน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม	105 (24.7%)	7 (13.0%)	25 (30.5%)	6 (11.1%)	20 (48.85)	14 (19.7%)	33 (26.8%)
8. ผู้บริหารระดับกลางใช้รูปแบบการบริหารเน้นงานมากกว่าเน้น คน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม	63 (14.8%)	6 (11.1%)	15 (18.35)	3 (5.6%)	6 (14.65)	8 (11.3%)	25 (20.3%)
9. ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมี ความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย	181 (42.6%)	24 (44.4%)	32 (39.0%)	21 (38.9%)	23 (56.1%)	29 (40.8%)	52 (42.3%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
10. ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ	84 (19.8%)	7 (13.0%)	17 (20.7%)	5 (9.3%)	10 (24.4%)	15 (21.1%)	30 (24.4%)
11. คนบดบังอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ	75 (17.6%)	7 (13.0%)	19 (23.2%)	8 (14.8%)	10 (24.4%)	6 (8.5%)	25 (20.3%)
12. ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (วิสัยทัศน์ไม่ชัด ไม่สื่อสาร/สร้างความเข้าใจ ไม่มุ่งมั่นจริงจัง ไม่มีกลไกสนับสนุน ไม่มีเอกภาพในการบริหาร)	90 (21.2%)	6 (11.1%)	23 (28.0%)	3 (5.6%)	15 (36.6%)	9 (12.7%)	34 (27.6%)
13. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	137 (32.2%)	10 (18.5%)	33 (40.2%)	12 (22.2%)	14 (34.1%)	19 (26.8%)	49 (39.8%)
14. ผู้บริหารระดับสูงเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบกฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	109 (25.6%)	7 (13.0%)	23 (28.0%)	14 (25.9%)	20 (48.8%)	15 (21.1%)	30 (24.4%)
15. ผู้บริหารระดับกลางการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบกฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	89 (20.9%)	7 (13.0%)	19 (23.2%)	9 (16.7%)	10 (24.4%)	14 (19.7%)	30 (24.4%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
16. ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหา อุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลียงความ ซัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อย ๆ	39 (9.2%)	3 (5.6%)	10 (12.2%)	2 (3.7%)	3 (7.3%)	4 (5.6%)	17 (13.8%)
17. ผู้บริหารระดับกลางขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหา อุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลียงความ ซัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อย ๆ	68 (16.0%)	4 (7.4%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	7 (17.1%)	7 (9.9%)	29 (23.6%)
18. ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก โดยยึดการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน	117 (27.5%)	6 (11.1%)	29 (35.4%)	10 (18.5%)	15 (36.6%)	17 (23.9%)	40 (32.5%)
19. ผู้บริหารระดับต้น เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน	116 (27.3%)	10 (18.5%)	23 (28.0%)	19 (35.2%)	10 (24.4)	18 (25.4%)	36 (29.3%)
20. ผู้บริหารระดับกลางขาดภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง (กล้าแสดงออกด้วยตนเอง ฟังความคิดความรู้สึกตนเอง เรียนรู้จากที่เลี้ยงที่เหมาะสม และจดจำอยู่กับวิสัยทัศน์)	81 (19.1%)	6 (11.1%)	14 (17.1%)	6 (11.1%)	7 (17.1%)	14 (19.7%)	34 (27.6%)
21. ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล	126 (29.6%)	10 (18.5%)	25 (30.5%)	12 (22.2%)	23 (56.1%)	18 (25.4%)	38 (30.9%)
22. ผู้บริหารระดับกลางไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล	97 (22.8%)	6 (11.1%)	29 (35.4%)	3 (5.6%)	14 (34.15)	8 (11.3%)	37 (30.1%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
23. อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/ คณะ/สำนัก	160 (37.6)	18 (33.3%)	31 (37.8%)	21 (38.9%)	22 (53.7%)	21 (29.6%)	47 (38.2%)
24. อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ	93 (21.9%)	8 (14.8%)	21 (25.6%)	9 (16.7%)	10 (24.4%)	12 (16.9%)	33 (26.8%)
25. อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ	67 (15.8%)	6 (11.1%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	7 (17.1%)	8 (11.3%)	25 (20.3%)
26. บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านงานไม่ เพียงพอ	100 (23.5%)	8 (14.8%)	24 (29.3%)	8 (14.8%)	10 (24.4%)	12 (16.9%)	38 (30.9%)
27. บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านสังคม ไม่เพียงพอ	93 (21.9%)	9 (16.8%)	16 (19.55)	7 (13.0%)	10 (24.4%)	16 (22.5%)	35 (28.5%)
28. อาจารย์ไม่นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้	130 (30.6%)	12 (22.2%)	27 (32.9%)	9 (16.7%)	14 (34.1%)	22 (31.0%)	46 (37.4%)
29. บุคลากรสายสนับสนุนไม่นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มา ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้	117 (27.5%)	9 (16.7%)	26 (31.7%)	12 (22.2%)	10 (24.4%)	16 (22.55)	44 (35.8%)
30. บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการ ปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	135 (31.8%)	13 (24.1%)	30 (36.6%)	13 (24.1%)	15 (36.6%)	18 (25.4%)	46 (37.4%)
31. บุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมไม่มีจิตให้บริการ มัก ได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการ	111 (26.1%)	9 (16.7%)	23 (28.0%)	9 (16.7%)	11 (26.8%)	16 (22.5%)	43 (35.0%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
32. อาจารย์ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น	103 (24.2%)	9 (16.7%)	22 (26.85)	12 (22.2%)	13 (31.7%)	14 (19.7%)	33 (26.8%)
33. บุคลากรสายสนับสนุนไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น	78 (18.4%)	6 (11.1%)	18 (22.0%)	9 (16.7%)	8 (19.5%)	9 (12.7%)	28 (22.8%)
34. อื่นๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	6 (7.3%)	0 (0.0%)	2 (4.9%)	1 (1.4%)	8 (6.5%)

จากตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน (จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6) รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร (จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2) บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8) เป็นต้น ส่วนในภาพรวมสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านคนที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อย ๆ (จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2)



มหาวิทยาลัย ก. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4) รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1) และ บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ข. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 39) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ค. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9) และ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้นเน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน (จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ง. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย (จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1) ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล (จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1)

มหาวิทยาลัย จ. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร (จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6) อาจารย์ไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ฉ. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลางและต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2) เป็นต้น

ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์กร

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วมไว้	96 (22.6%)	6 (11.1%)	23 (28.0%)	96 (22.6%)	9 (22.0%)	7 (9.9%)	42 (34.1%)
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาพรวมไม่ค่อยไว้วางใจ ไม่เห็นอกเห็นใจ ขาดการให้อภัยซึ่งกันและกัน	161 (37.9%)	15 (27.8%)	38 (46.35)	161 (37.9%)	22 (53.7%)	24 (33.8%)	51 (41.5%)
3. บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น	193 (45.4%)	17 (31.5%)	40 (48.85)	193 (45.4%)	27 (65.9%)	31 (43.7%)	63 (51.2%)
4. บุคลากรในภาพรวมขาดจิตใจบริการ ไม่ให้ความสำคัญของผู้รับบริการเท่าที่ควร	164 (38.6%)	10 (18.5%)	39 (47.6%)	164 (38.6%)	20 (48.8%)	20 (28.2%)	62 (50.4%)
5. บุคลากรในภาพรวมไม่รู้สึกรู้สึกผูกพัน ไม่ศรัทธา ไม่รักดีต่อมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร	150 (35.5%)	16 (29.6%)	32 (39.0%)	150 (35.5%)	21 (51.2%)	23 (32.4%)	50 (40.7%)
6. บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น	173 (40.7%)	18 (33.3%)	33 (40.2%)	173 (40.7%)	22 (53.7%)	28 (39.4%)	55 (44.7%)
7. บุคลากรในภาพรวมไม่ค่อยสนใจการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น	123 (28.9%)	18 (33.3%)	21 (25.6%)	12 (22.2%)	13 (31.7%)	20 (28.2%)	39 (31.7%)
8. มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลทำให้อาสาสมัครทำงาน	148 (34.8%)	10 (18.5%)	34 (41.5%)	10 (18.5%)	22 (53.7%)	21 (29.6%)	51 (41.5%)

ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
9. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร	171 (40.2%)	11 (20.4%)	42 (51.2%)	42 (51.2%)	24 (58.5%)	19 (26.8%)	60 (48.8%)
10. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ตระหนัก ไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบการปฏิบัติงาน การนำเครื่องมือในการบริหาร หรือระบบการประเมินใหม่ ๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	128 (30.1%)	11 (20.4%)	28 (34.1%)	28 (34.1%)	13 (31.7%)	16 (22.5%)	43 (35.0%)
11. อื่น ๆ	18 (4.2%)	1 (1.9%)	5 (6.1%)	5 (6.1%)	2 (4.9%)	2 (2.8%)	7 (5.7%)

จากตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 ในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัญหาที่น้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. เทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่	137 (32.2%)	14 (25.9%)	23 (28.0%)	24 (44.4%)	13 (31.75)	21 (29.6%)	42 (34.1%)
2. เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น	140 (32.9%)	9 (16.75)	31 (37.8%)	14 (25.9%)	18 (43.9%)	16 (22.5%)	52 (42.3%)
3. คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ	156 (36.7%)	20 (37.0%)	28 (34.1%)	18 (33.3%)	14 (34.1%)	27 (38.0%)	49 (39.8%)
4. เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป	92 (21.6%)	7 (13.0%)	17 (20.7%)	6 (11.1%)	9 (22.0%)	16 (22.5%)	37 (30.1%)
5. การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ	148 (34.8%)	9 (16.75)	29 (35.4%)	20 (37.0%)	18 (43.9%)	22 (31.0%)	50 (40.7%)
6. ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ	141 (33.2%)	12 (22.2%)	32 (39.0%)	17 (31.5%)	15 (36.6%)	17 (23.9%)	48 (39.0%)
7. เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น	158 (37.2%)	10 (18.5%)	30 (36.6%)	29 (53.7%)	15 (36.6%)	21 (29.6%)	53 (43.1%)
8. อื่น ๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	4 (4.9%)	0 (0.0%)	1 (2.4%)	3 (4.2%)	9 (7.3%)

จากตารางที่ 36 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ด้านเทคโนโลยี พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2) รองลงมา คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ (จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7) การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ (จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8) ปัญหาที่น้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6)

มหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัย จ. เห็นว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีมากที่สุด คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ (จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 37) และ (จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัย ข. เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ เป็น จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมา คือ เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น (จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8) เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6)

มหาวิทยาลัย ค. และ ง. เห็นว่าปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7) และ (จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัย จ. เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็วคล่องตัวขึ้น (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9) รองลงมา คือ ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6)

ทุกมหาวิทยาลัย เห็นว่า สภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีที่น้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 37-38

ตารางที่ 37 จุดอ่อนในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จุดอ่อน	รวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่
1. ขาดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย	23	-	6	-	1	3	13
2. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์	22	3	5	2	2	4	6
3. การดำเนินงานใช้รูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ลำช้า ขาดความคล่องตัว	20	1	3	1	2	3	10
4. ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน	11	1	2	-	-	2	6
5. ภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง	9	-	-	1	-	-	8
6. การสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารน้อย	9	1	-	-	2	1	5
7. เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ	9	-	-	1	2	2	4
8. ผู้บริหารไม่มีข้อมูลสภาพองค์การที่แท้จริง จึงไม่สามารถวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นของมหาวิทยาลัย และแก้ปัญหาได้	8	-	2	-	-	2	4
9. ผู้บริหารระดับสูงไม่รับฟังความคิดเห็นบุคลากร	7	-	4	1	2	-	-
10. การกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอ	7	-	6	-	1	-	-
11. ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ขาดการพัฒนาบุคลากร	6	-	-	1	1	-	4
12. คนขาดจิตสำนึกรับผิดชอบและเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย	6	-	-	-	2	2	2
13. การประเมินการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	5	-	-	-	2	1	2
14. ไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยทำให้ขาดจุดร่วม	4	-	-	-	-	-	4
15. แต่งตั้งผู้บริหารไม่เหมาะสมจึงขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	4	-	-	-	-	-	4
16. ไม่มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนจึงขาดความชัดเจนในการทำงาน	4	-	-	-	-	-	4
17. ไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหารจึงขาดทักษะในการบริหาร	3	-	-	-	-	-	3

ตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

ข้อเสนอแนะ	รวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่
1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม	24	2	3	3	2	2	12
2. สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	22	-	3	3	3	3	10
3. การบริหารใช้หลักธรรมาภิบาล	19	1	2	3	2	2	9
4. วิสัยทัศน์ และนโยบายในการบริหารชัดเจน	15	-	2	-	4	3	6
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำอย่างทีพุด	14	-	2	3	2	2	5
6. จัดกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ และกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	13	-	2	2	2	2	5
7. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกระดับ	13	-	2	2	2	2	5
8. สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย	11	-	2	-	2	3	4
9. สร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน	9	-	2	-	2	2	3
10. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ให้เพียงพอ	9	-	-	2	2	2	3
11. สรรหาคนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	9	2	-	-	-	2	5
12. มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ทั่วถึง ต่อเนื่อง	7	1	2	-	2	2	

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 37 จุดอ่อนในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า จุดอ่อนรวมทุกมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับความถี่สูงสุด ได้แก่ ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย (23 คน) รองลงมา คือ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์ (22 คน) การดำเนินงานใช้รูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ลำช้า ขาดความคล่องตัว (20 คน) ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน (11 คน) เป็นต้น ส่วนจุดอ่อนรวมที่มีความถี่ต่ำที่สุด คือ ไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็น ผู้บริหารจึงขาดทักษะในการบริหาร (3 คน)

จากตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ พบว่าข้อเสนอแนะแนวทางที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็น ทีม



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

### 2.1 ผลการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเรื่อง เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการขององค์กรทางการศึกษาของต่างประเทศจำนวน 4 องค์กร ที่ได้รับรางวัล MBNQA ได้แก่

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. University of Wisconsin – Stout           | 2001 MBNQA Winner |
| 2. The Pearl River School District           | 2001 MBNQA Winner |
| 3. Community Consolidated School District 15 | 2003 MBNQA Winner |
| 4. The Montfort College of Business          | 2003 MBNQA Winner |

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร มีดังนี้

#### University of Wisconsin – Stout

##### ข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัย Wisconsin – Stout (UW-Stout) เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสิบสามแห่งในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน (University of Wisconsin System) ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาจำนวน 153,000 คน 11 วิทยาเขต และ UW-Madison กับ UW-Milwaukee ก่อตั้งมานาน 110 ปี โดยผู้คิดสมาชิก James Huff Stout ปัจจุบัน UW-Stout มี 3 วิทยาลัยหลัก ได้แก่

1. วิทยาลัยการพัฒนามนุษย์ (College of Human Development)
2. วิทยาลัยเทคโนโลยี วิศวกรรม และการจัดการ (College of Technology Engineering and Management)
3. วิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ (College of Arts and Sciences)

โปรแกรมการเรียนการสอนของ UW-Stout ประกอบด้วยโปรแกรมระดับปริญญาตรี 27 โปรแกรม โปรแกรมระดับสูงกว่าปริญญาตรี 16 โปรแกรม

การจัดการเรียนการสอนของ UW-Stout มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยใช้การเรียนการสอนแบบที่เรียกว่า “Hands-on, Minds-on” Active Learning Process คือมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างการเรียนการสอนแบบปกติ การทำการทดลองอย่างกว้างขวางในห้องปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี และการเป็นพันธมิตรกับโรงงานหรือบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ

การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่นี้มีความแตกต่างและโดดเด่นจากที่อื่น กล่าวคือใช้การบริหารจัดการโดยมี Program Director ซึ่งรายงานตรงต่อคณบดี เป็นผู้บริหารจัดการและพัฒนาหลักสูตรทั้งใหม่และเก่า เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความต้องการของสังคมและลูกค้า จนได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center Institutional Budgeting Consortium ว่าเป็น Best Practice ของประเทศ

UW-Stout มีพนักงานทั้งสิ้น 1,208 คน แบ่งเป็นฝ่ายบริหารจำนวน 44 คน คณาจารย์จำนวน 227 คน สายวิชาการจำนวน 298 คน ร้อยละ 33 ของคณาจารย์เป็นอาจารย์หญิง

นักศึกษาของ UW-Stout มีทั้งหมด 7,975 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7,271 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 704 คนจากหลายเชื้อชาติ และเผ่าพันธุ์ร้อยละ 72 เป็นนักศึกษาที่มีถิ่นพำนักในรัฐวิสคอนซิน ร้อยละ 26 มาจากรัฐอื่น มีร้อยละ 2 เป็นนักศึกษาต่างชาติจาก 34 ประเทศ สัดส่วนนักศึกษาชาติ : หญิง 50:50

UW-Stout แบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น นักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสี่ยง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาตรีแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะได้รับการดูแลและจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

UW-Stout เเชิญชวนการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ซึ่ง UW-Stout อาศัยจุดแข็งที่แตกต่าง คือการให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดทำมีห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาเขต โอกาสในการทำวิจัย ตลอดจนความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

การแข่งขันด้านนักศึกษา UW-Stout เเชิญชวนแข่งขันทั้งจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในรัฐมินนิโซตาตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน จุดเด่นที่สร้างความแตกต่างของ UW-Stout คือ ภาพลักษณ์และพันธกิจที่มีจุดโฟกัสชัดเจน การมุ่งเน้นสายวิชาชีพและอัตราความสำเร็จในการได้งาน บริการที่ให้แก่นักศึกษา และระบบการเรียนการสอนเชิงรุก

นอกจาก UW-Stout จะทำการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับมหาวิทยาลัยในรัฐวิสคอนซินด้วยตนเองแล้ว ยังเทียบเคียงผลงานกับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่มีภารกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน อาทิ California Polytechnic State University-San Luis Obispo, Ferris State University, and the New Jersey Institute of Technology รวมทั้งเข้าร่วมการเทียบเคียงผลกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ

วิสัยทัศน์ (Vision Statement) :

UW-Stout ให้ความใส่ใจต่อนวัตกรรมอุดมศึกษา ใ้การศึกษาเพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผ่านประสบการณ์ทั้งในและนอกชั้นเรียน ทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทาง ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จในอาชีพด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การศึกษา และการให้บริการแก่สังคม

ค่านิยม (Value)

- มีความเป็นเลิศทางการสอน เน้นคุณภาพสูง เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา ใช้การสอนแบบ Active Learning และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ใ้ทุนการศึกษาและวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ความรู้
- ทำความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา ชุมชน และรัฐบาล
- พัฒนานักศึกษา อาจารย์และบุคลากร โดยให้มีส่วนร่วมในชุมชนมหาวิทยาลัย
- มีความหลากหลายด้านบุคลากร ความคิด และประสบการณ์
- มีระบบการมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม สื่อสารมีประสิทธิภาพ ใ้ความเคารพต่อกัน มีจริยธรรม

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ UW-Stout ได้แก่

1. การเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ทำหาย มีคุณภาพสูง มีอิทธิพล และตอบสนองสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์จากการปรับหลักสูตรให้ทันสมัย ผลการประเมินจากนายจ้างและผู้ประกอบการในด้านความพร้อมและผลการปฏิบัติงานของบัณฑิต และระดับความท้าทายทางการศึกษาที่สูงขึ้น
2. ถ้างและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนภายใต้หลักการ Active Learning วัตถุประสงค์จากจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีการนี้ ความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาและอัตราการได้งาน
3. ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย การได้รับทุนการศึกษาและการให้บริการวิชาการ วัตถุประสงค์จากจำนวนคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย งบประมาณด้านการพัฒนาวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ อัตราเติบโตของการศึกษาทางไกล
4. การคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งวัตถุประสงค์จากการคัดเลือกคณาจารย์และเจ้าหน้าที่จากชนกลุ่มน้อย อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาใหม่ อัตราการจบการศึกษา อัตราเติบโตของการได้ทุนการศึกษาของชนกลุ่มน้อย

5. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย วัตถุประสงค์ได้จากขวัญและกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ อัตราการลาออก อัตราการคงอยู่และความพึงพอใจของนักศึกษา

6. สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่าย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าอยู่น่าเรียน วัตถุประสงค์จากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัย และการเติบโตด้านการเงินของมูลนิธิ Stout

7. การจัดให้มีโปรแกรมและบริการด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ซึ่งวัตถุประสงค์จากสัดส่วนงบประมาณด้านการเรียนการสอน ผลการประเมินจากนักศึกษาและพนักงานที่ใช้

UW-Stout เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 โดยมีการวัดผลการดำเนินการ มีการเทียบเคียงผลงาน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 มีการนำเกณฑ์ Baldrige มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง จนกระทั่งได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ด้านองค์กรการศึกษาเป็นแห่งแรกในปี ค.ศ. 2001 รวมเวลาทำการพัฒนาคุณภาพนานถึง 9 ปี กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ UW-Stout

### The Pearl River School District (PRSD)

#### ข้อมูลทั่วไป

เขตการศึกษา Pearl River ก่อตั้งมานานาน 100 ปี อยู่ใน Rockland County ห่างจากกรุง New York 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำ Hudson สังกัดฝ่ายการศึกษาของรัฐ New York มีพันธกิจหลักคือ "Every Child Can and Will Learn"

PRSD มีพนักงานรวม 332 คน เป็นฝ่ายบริหาร 14 คน ครูอาจารย์รวม 180 คน ผู้ช่วยครู 52 คน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน ปริญญาโท จำนวน 141 คน มีอาคารเรียน จำนวน 5 ตึก นักเรียนทั้งหมด 2,386 คน เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงเกรด 12 มีห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ครบครัน

PRSD กำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐ New York ซึ่งเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร และระบบการประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย อัคคีภัย และการตรวจสอบด้านการเงิน โดยมีสมาพันธ์วิทยาลัยและโรงเรียนแห่งรัฐตอนกลางเป็นผู้ให้การรับรองคุณภาพการศึกษา

ค่านิยมที่ PRSD ยึดถือร่วมกัน ได้แก่

- เด็กนักเรียนทุกคนคือลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของเราก็คือ การช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นบรรลุขีดความสามารถสูงสุดที่เขาพึงมี
- โอกาสทางการศึกษาเป็นของนักเรียนทุกคน
- การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยทำให้นักเรียน สามารถค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้
- การหมั่นติดตามผลการเรียนการสอนถือเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการ
- พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง
- เขตตระหนักในคุณค่าที่มีต่อชุมชนและประชาชนที่ดูแล
- การดำเนินการตั้งมั่นอยู่บนหลักการของความคุ้มค่า คุณภาพ และการปกป้องความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ
- การเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันสูงขึ้น
- ชุมชนคาดหวังความสำเร็จของนักเรียนภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด
- การที่ต้องให้การศึกษาแก่ครูและอาจารย์ทุกท่านอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

ความสำเร็จของ PRSD เกิดจากการที่เขตมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาการรับรู้รับทราบของชุมชน และการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังและความคุ้มค่าคุ้มทุน ทำให้ PRSD ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่าเป็นเขตการศึกษาอันดับหนึ่งของรัฐด้านความสำเร็จทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับว่ามีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนต่ำในขณะที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการสูง

### Community Consolidated School District 15

ข้อมูลทั่วไป

Community Consolidated School District 15 หรือเรียกสั้นๆ ว่า D15 เป็นเขตการศึกษาที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมือง Chicago ซึ่งเป็นถิ่นที่มีผู้พักอาศัยอยู่ราว 112,000 คน ประกอบด้วยชุมชนคนรวม คนจนคนละกัน D15 รับผิดชอบให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมต้น (เกรด 8) ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 19 แห่ง มีนักเรียนรวมกันทั้งสิ้น 12,930 คน ร้อย

ละ 62.5 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 37.5 เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 32.7 เป็นนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ กลุ่มนักเรียนเหล่านี้มีความหลากหลายมาก ใช้ภาษาที่แตกต่างกันถึง 72 ภาษา

D15 มีพนักงานรวม 1,898 คน คณาจารย์จำนวน 947 คน ได้รับประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพครูจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 65 จบปริญญาโท

D15 มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นแนวหน้า ได้แก่ คอมพิวเตอร์ Laptop แบบไร้สาย ทุกห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์อย่างน้อย 4 ตัว โทรทัศน์ 32 นิ้ว VCR โทรศัพท รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีห้องสตูดิโอสำหรับทำวิดีโอ รวมทั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิดเพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ภายใน

ในเชิงการแข่งขัน ร้อยละ 90.5 ของนักเรียนในเขตนี้เลือกที่จะเรียนที่นี่ โดยมี Quest Academy ซึ่งเปิดสอนเฉพาะเด็กที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีพรสวรรค์พิเศษเท่านั้นเป็นคู่แข่งหลักของ D15

พันธกิจ

พันธกิจของ D15 คือ สร้างสรรค์นักเรียนให้รู้ระดับโลกโดยการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (To produce world-class learners by building a connected learning community) ค่านิยมที่ยึดถือมี 6 ประการ

- คุณภาพที่ขับเคลื่อนโดยนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมืองที่ดี
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การปรับปรุงต่อเนื่องและการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เป้าประสงค์ ของ D15 ประกอบด้วย

- การเสริมสร้างทักษะที่นักเรียนและชุมชนต้องการสำหรับศตวรรษที่ 21
- การบรรลุผลงานระดับโลก
- เครือข่ายชุมชนการเรียนรู้
- สภาพแวดล้อมที่เอื้ออาหาร ปลอดภัย และมีระเบียบ
- พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- ระบบการจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องและมีบูรณาการ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ D15 ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและความหลากหลายของประชากร จากเดิมมีเด็กนักเรียนผิวขาวร้อยละ 80 ปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 60
- การรักษาเสถียรภาพด้านการเงินการคลัง
- การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีผลงานที่ดี
- การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้ระดับโลก

#### การวางแผนกลยุทธ์

D15 ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มานาน 12 ปี มีการทบทวนมาแล้ว 3 ครั้ง โดยมีคณะกรรมการเพื่อความ เป็นเลิศทางการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน สมาคมครูผู้ปกครอง ผู้นำสหภาพแรงงาน ตัวแทนผู้ประกอบการ คณะครูและพนักงาน คณะผู้บริหาร

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของ D 15

การมุ่งมั่นสร้างสรรคการศึกษาให้ได้คุณภาพสูงสุด และมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงล้อ PSDA ทำให้ D15 เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกและแห่งเดียวในรัฐฮิลลินอยส์ที่ได้รับรางวัลจากมูลนิธิคอล์นในระดับที่ 3 และได้รับการยอมรับว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดด้านการศึกษาของภาค

#### The Montfort College of Business (MCB)

##### ข้อมูลทั่วไป

The Montfort College of Business (MCB) เดิมมีชื่อว่า The University of Northern Colorado's College of Business ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1992 ผ่านการรับรองคุณภาพจาก AACSB International (Advance Collegiate Schools of Business) นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของโคโลราโดที่ได้รับการรับรองจากสถาบันนี้ ในปี 1999 ได้รับเงินทุนสนับสนุนจำนวน 10.5 ล้านเหรียญจากครอบครัว Montfort จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Montfort College of Business (MCB) และในปี ค.ศ.2000 ได้รับรางวัล Program Excellence Award จากคณะกรรมการการศึกษาขั้นสูงแห่งรัฐโคโลราโด

MCB จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการจัดการธุรกิจ มีนักศึกษาจำนวน 1,090 คน มีคณาจารย์เต็มเวลาจำนวน 34 คน บางเวลา จำนวน 13 คน พันธกิจหลักของ MCB คือ ให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจเพื่อเตรียมบัณฑิตสำหรับความสำเร็จด้านสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ

MCB มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มี Work Station พร้อมอุปกรณ์ครบครัน มี Cyber Café, Wireless Network มีห้องค้าหลักทรัพย์ (Finance Trading Center) Graphic Media Lab ตลอดจนห้องประชุมที่มีโสตทัศนูปกรณ์ที่ครบครันทันสมัย

วิสัยทัศน์

มุ่งสร้างชื่อเสียงความเป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและความเป็นมืออาชีพ  
กลยุทธ์

การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น High-Tough คือการสอนกลุ่มเล็ก (ไม่เกิน 30 คน) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนโดยเน้นเทคโนโลยีที่หลากหลายทั้งที่มีอยู่และเป็นเทคโนโลยีในอนาคต (Wide-Tech) และการสอนที่มุ่งเน้นประสบการณ์จริง (Professional Depth)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ MCB

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ถดถอย
- การรักษาคุณภาพที่มีคุณภาพ
- การคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพ

MCB มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การทบทวนโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การขอการรับรองคุณภาพการศึกษาจาก AACSB การวางระบบ KPI รวมทั้งการประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์ Baldrige และการเข้าร่วมเครือข่าย Educational Benchmarking ทำให้ MCB ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ในปี ค.ศ. 2004

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาของศัการทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และจัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ของบริษัท Xerox Corporation สรุปรายละเอียดดังตารางที่

ศูนย์บริหารทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย




ตารางที่ 39 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	University of Wisconsin 2001 MBNQA Winner	The Pearl River School 2001 MBNQA Winner	Community Consolidated School 2003 MBNQA Winner	The Montfort College of Business 2003 MBNQA Winner
1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีเป้าหมายชัดเจนคือมุ่งเน้นสายวิชาชีพ การบริการนักศึกษา ใช้ระบบการเรียนการสอนเชิงรุก</li> <li>ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย</li> <li>จัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่าย นำอยู่น่าเรียน</li> <li>ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ พนักงาน สนับสนุนการศึกษาและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน</li> <li>มีการตั้งกรรมการ (Memonomie Planning Committee) เพื่อประสานความร่วมมือด้านโปรแกรมการเรียนการสอนและการใช้ทรัพยากรมืออยู่ร่วมกัน</li> <li>สร้างความพึงพอใจด้านบริการสนับสนุนต่างๆ</li> <li>สร้างปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์และพนักงานสายสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีค่านิยมร่วมคือการเรียนรู้เชิงรุก การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง</li> <li>มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารแต่ละอาคาร เรียกว่า Building Leadership Team โดยอาศัยข้อมูลจากพนักงาน</li> <li>คณะผู้บริหารระดับสูงของ PRSD ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านต่างๆ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำตนเป็นแบบอย่างตามจรรยาบรรณของคณะกรรมการการศึกษา</li> <li>การส่งเสริมโครงการนำร่อง และ โครงการใหม่ๆ การให้มีการอบรมข้ามสายงานในหมู่พนักงาน</li> <li>การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของอาจารย์และพนักงาน โดยการจัดให้มี study circles</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ มุ่งมั่นสร้างสรรค์ การศึกษาให้ได้คุณภาพสูงสุดและพัฒนาต่อเนื่อง</li> <li>สภาพแวดล้อมที่เอื้ออาหาร ปลอดภัยและมีระเบียบ</li> <li>สนับสนุนให้นักเรียนเป็น World Class Learner โดยมีกระบวนการสนับสนุนหลากหลาย</li> <li>กำหนดให้จริยธรรมเป็นนโยบายของคณะกรรมการ คณะผู้บริหารยึดถือปฏิบัติ</li> <li>การสร้างควมไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นที่จะดูแลให้ดีที่สุดทุกด้านแก่พนักงานและนักเรียน</li> <li>การศรัทธาในพลังการเรียนรู้ของนักเรียน และความปรารถนาที่จะช่วยเหลือชุมชน</li> <li>การเชื่อและศรัทธาในมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อพลเมือง และคุณค่าของมนุษยชาติ ซึ่งบูรณาการในหลักสูตร</li> <li>ทำความเข้าใจบทบาทของตนเองในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พันธกิจหลักคือให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีเพื่อเตรียมบัณฑิตสำหรับความสำเร็จสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ</li> <li>วิสัยทัศน์คือมุ่งสร้างชื่อเสียงความเป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>กำหนดทิศทางซึ่งมาจากการกำหนดร่วมกันของผู้ในระดับสูง</li> <li>คณะผู้บริหารระดับสูงร่วมสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจ การสร้างนวัตกรรม ความปลอดภัย ความเท่าเทียม และความคล่องตัว ผ่านระบบการปกครองแบบมีส่วนร่วม (Shared Governance System)</li> <li>มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โดยคณะกรรมการมหาวิทยาลัย โดยคณาจารย์ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วย</li> <li>ข้อกำหนดกระบวนการสนับสนุน มาจากการทบทวนข้อกำหนดของ</li> </ul>

				กระบวนการสร้างคุณค่า ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2) การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์ในห้องสมุด จดหมายข่าว</li> <li>ประชุม อภิปราย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่สื่อสารนโยบายและทิศทางองค์การ และนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีการถ่ายทอดเป็นลำดับขั้น</li> <li>คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา และหัวหน้าอาคารสื่อสารวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์และโครงการพัฒนาให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผ่านการประชุมหรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>การประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเรื่องต่างๆ เข้าสู่ที่ประชุม</li> <li>การประชุมกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นวางแผนงาน (กลุ่มคณาจารย์ นักศึกษา และพนักงานสายสนับสนุน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพูดคุยอภิปรายในที่ประชุมกลุ่มในการประชุมคณาจารย์ใหม่ หรือการประชุมบริหารในวาระต่างๆ เพื่อตอกย้ำความสำคัญของการยึดมั่นในจรรยาบรรณ</li> <li>การฝึกอบรม จัดทำวิดีโอโปรแกรม สื่อเพื่อสร้างความเข้าใจประเด็นที่อาจสับสนหรือประเด็นทางกฎหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ</li> <li>การประชุมคณาจารย์ จดหมายข่าว ประจำเดือน คู่มืออาจารย์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประเมินผลงานรายบุคคล การประชุมพนักงาน การประชุมคณะกรรมการคณะต่างๆ เว็บไซต์กิจกรรมขององค์การนักศึกษา</li> </ul>
3) กระบวนการและเครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิธีการที่ UW-Stout ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ และใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญ ประกอบด้วย การพยายามนำข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นข้อเสนอแนะ รายงานผลการวิเคราะห์ ข้อความที่ต้องการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ ขึ้นไว้บนเว็บไซต์เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดตั้งระบบ PRSD Data Management System ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้คัดเลือกตัวชี้วัดและข้อมูลที่ต้องการ คณาจารย์ พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้รวบรวมและให้ข้อมูล ซึ่งปัจจุบันจัดทำเป็นคู่มือมาตรฐานและมีการทบทวนใหม่ทุกปีเกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัดและข้อมูลได้แก่ ความพร้อมของข้อมูล ความเกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้</li> <li>จัดการความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ (LV-Learning Village) ซึ่งเป็น Web-based intranet เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือ และเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่สำคัญได้</li> <li>ค้นหาการปฏิบัติที่ดี (Best practice) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย 4 วิธีหลัก ได้แก่ 1) ผ่านชุมชนการเรียนรู้ 2) การทำงานเป็นทีม 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นเทคโนโลยีที่หลากหลาย เทคโนโลยีในอนาคต การสอนที่มุ่งประสบการณ์จริง</li> <li>ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ work station, Cyber café, Wireless Network, Graphic Media Lab</li> <li>ห้องประชุมมีเสตัทศนุปรกรณ์ครบครันทันสมัย</li> <li>มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่จริงใน</li> </ul>

<p>เข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่มีความเร็วสูง มีระบบคอมพิวเตอร์สำรองเต็มรูปแบบ และมี Web ความเร็วสูงประจำทุกอาคาร ทุกห้องเรียน และในห้องโถง หอพักนักศึกษา ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้สะดวก</li> <li>● การจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นสำหรับทุกฝ่ายให้สามารถเข้าถึงได้ผ่านฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบฐานข้อมูล DATATEL</li> <li>● การจัดทำ UW-Stout's Fact-book ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเชิงแนวโน้ม ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาคณาจารย์ และโปรแกรมการเรียนการสอนทั้งหมด ไว้บน website ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา</li> <li>● การจัดเตรียมเครื่องมือ และจัดอบรมให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวได้บน website เช่น ผลการเรียน ข้อมูลการช่วยเหลือทางการเงิน ยอดเงินในบัญชีและประวัติส่วนบุคคล</li> <li>● การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับคณาจารย์ไว้บน website เช่น การหมุนเวียนของนักศึกษา ผลการเรียน หลักสูตร</li> </ul>	<p>กับเป้าประสงค์ขององค์การ ความเชื่อถือได้ ความพร้อมของข้อมูลที่จะนำมาเทียบเคียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเทียบเคียงผลการเรียนการสอนกับ Best practice ผ่าน Tri-State Standards Consortium, NYS Excelsior Education Roundtable และการศึกษาดูงานเขตการศึกษาอื่นที่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์ Baldrige</li> <li>● การเทียบเคียง (Benchmarking) มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดกระบวนการทำงานที่ต้องการเทียบเคียง 2) กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ 3) ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ 4) วัดผลการดำเนินการของผู้ที่มีผลงานเป็นเลิศ 5) วัดผลการดำเนินการของตนเอง 6) กำหนดโปรแกรมและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างผลการดำเนินการให้เท่าเทียมหรือดีกว่า และ 7) นำแผนการสู่การปฏิบัติและติดตามผล</li> <li>● การเผยแพร่วิธีการสอนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยการนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร และในที่ประชุมกลุ่มต่างๆ</li> <li>● การศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการใช้งานเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม</li> <li>● มีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้</li> </ul>	<p>กิจกรรมความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มและข้ามกลุ่ม 4) ผ่านเครือข่ายสื่อสารระหว่างกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานเป็นทีม (Site-based Team) ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย</li> <li>● มีการกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเข้าร่วมในการวางแผนกลยุทธ์</li> <li>● ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยประชุมพบปะและสัมภาษณ์กลุ่มย่อย</li> <li>● การเทียบเคียง (Benchmarking)</li> </ul>	<p>อุตสาหกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์การ (SWOT) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์จากหลายแหล่งทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย อาทิ ข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลด้านคู่แข่งจากฝ่ายวิจัยและวางแผน และคณะกรรมการการศึกษาชั้นสูง ข้อมูลภายในจากคณะกรรมการชุดต่างๆ และสภานักศึกษา ข้อมูลจากการเข้าร่วมเทียบเคียงผลงานกับบริษัท Educational Benchmarking ข้อมูลจากการสำรวจตลาดและนักศึกษา ข้อมูลด้านผลการประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาจากคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตร ข้อมูลด้านเทคโนโลยีมาจากคณะกรรมการเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ข้อมูลจากนายจ้างมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และจากเวทีพบปะสัมมนาซึ่งจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง และในปีค.ศ. 2004 ได้เริ่มจัดให้มีการสำรวจอย่างเป็นทางการ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากสถาบันรับรองการศึกษา AACSB</li> <li>● การประชุม การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ สำรวจความคิดเห็นผ่านโทรศัพท์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) รวบรวม</li> </ul>
--	---	---	--

	<p>งบประมาณ และงานวิจัย เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รายงานผลการดำเนินงานซึ่งสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานผ่านโปรแกรมที่ชื่อว่า BRIO</li> <li>● CIO และฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (TIS-Technology Information System) มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลงานระบบ วิชาการ และปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะจัดทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์</li> <li>● มีการจัดตั้ง I-Team (Implementation Team) ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ใช้งาน ประชุมทุกสัปดาห์เพื่อแจ้งผลการใช้งาน แจ้งความต้องการ ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งข้อเสนอแนะต่างๆ ได้รับการจัดบันทึกติดตาม และอนุมัติความสำเร็จของการแก้ไขโดยผู้ใช้</li> <li>● วิชาการระบบให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้และเพื่อให้ซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย โดยยึดหลักการสำคัญ ได้แก่ แบบฟอร์มและฟังก์ชันการทำงานต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน จัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> </ul>	<p>คณะกรรมการบริหารจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดและปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับปรุงผลการดำเนินงานใช้ PDSA</li> <li>● ระบบจัดการและทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> <li>● กระบวนการเยี่ยมสำรวจคุณภาพ</li> <li>● ระบบ Balance Scorecard</li> <li>● การสำรวจความต้องการ ความคาดหวังทั้งจากนักเรียนปัจจุบันและศิษย์เก่า</li> <li>● ทบทวน/ปรับปรุงให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีนโยบายตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทุกข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นและจะติดต่อกลับไปยังผู้ร้องเรียนในวันนั้นทันทีทุกราย</li> <li>● การพบปะพูดคุยแบบสองทาง</li> </ul>		<p>ข้อมูลไปใช้ในการประชุมทบทวนของคณะกรรมการชุดต่างๆ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับข้อเสนอเทศจากนักศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ</li> <li>● จ้างบริษัท Education Benchmarking Inc. ตรวจสอบประเมิน</li> <li>● การสำรวจข้อมูลจากศิษย์เก่าและประชุมสัมมนาคณาจารย์</li> <li>● สำนักงานคณบดีเป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยมีศูนย์ข้อมูลด้านต่างๆทั้งภายในและภายนอก เช่น Advising Center, Education Benchmarking Inc., Educational Training Service เป็นผู้ส่งข้อมูลตามช่วงเวลาที่กำหนด</li> <li>● มีการทบทวนข้อมูลโดยคณะกรรมการปีละครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องความสอดคล้องและบูรณาการของข้อมูลกับพันธกิจ ค่านิยม และตัวชี้วัด</li> <li>● วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทบทวนของผู้บริหาร ได้แก่ วิเคราะห์หาแนวโน้ม วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ วิเคราะห์ต้นตอ</li> </ul>
--	--	--	--	---

	<p>ผู้ใช้งานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรม เปิดเผย ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดให้ผู้ใช้ทราบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมภาษณ์นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์</li> <li>• เปรียบเทียบผลงานกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มี Peer review</li> <li>• เทียบเคียงกับองค์การระดับชาติ (Benchmark)</li> </ul>			<p>ของปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนตัวชี้วัดให้ทันสมัยและไวต่อการเปลี่ยนแปลง หมั่นปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยทบทวนประจำปีโดยผู้บริหารระดับสูง สภาคณบดี คิษย์เก่า และนักวิชาการ</li> <li>• เปรียบเทียบกับข้อมูลของบริษัทภายนอก</li> </ul>
<p>4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้การศึกษา อบรมพัฒนาวิชาชีพของ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับวิชาเขต ซึ่ง จะต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ ระดับ ส่วนฝ่าย เพื่อสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการ ของหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อ ตอบสนองความจำเป็นด้านกฎระเบียบ ทักษะ หรือวิชาชีพ</li> <li>• การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการขององค์กร เช่น ด้าน เทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านความ หลากหลาย ด้านความปลอดภัย ด้านภาวะ ผู้นำ ด้านการพัฒนาสถานที่ เป็นต้น</li> <li>• การพัฒนาทักษะและความเป็นผู้นำของ นักศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การ พัฒนาองค์กร ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล การมีสุขภาพที่ดี การชื่นชมในความ หลากหลาย และการมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเน้นการพัฒนาคณาจารย์และ พนักงาน ด้านนวัตกรรมและการวิจัย โดยมี การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ แผนการประเมินผลการดำเนินงานของ พนักงาน แผนการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ แผนด้านแรงงานสัมพันธ์</li> <li>• การพัฒนาให้ครูทุกคนทำแผนการพัฒนา วิชาชีพ (professional development plan) เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง ให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศ</li> <li>• การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการต่างๆ</li> <li>• การติดตามผลการวิจัยระดับชาติและ ระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• คณาจารย์และพนักงานจะได้รับการ ฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการใช้ ข้อมูลเทียบเคียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบที่เลี้ยงที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาอาจารย์ให้ มีความพร้อมในการเป็น certified teacher เมื่อ ครบ 4 ปี</li> <li>• วิธีการค้นหาความต้องการของกระบวนการ พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนและ กระบวนการประเมินผล โดยใช้แนวทาง เช่น การสำรวจความคาดหวังของพนักงาน การ เทียบเคียงกับองค์กรอื่น การสำรวจความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การ ประเมินขีดความสามารถของบุคลากร กฎระเบียบข้อบังคับของทางการ</li> <li>• กระบวนการค้นหาความต้องการใน การศึกษาอบรมมีแนวทาง 4 ข้อ ได้แก่ 1) เรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้าน การศึกษาอบรม 2) ทบทวนโอกาสพัฒนาของ ฝ่ายและแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี 3) ทบทวนรายได้ไตรมาสของคณะกรรมการคณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการใน การรับฟังและเรียนรู้จากนักศึกษา</li> <li>• การพบปะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คณาจารย์และนักศึกษา</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังโดยพบปะพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p>ต่างๆ 4) ทบทวนสิ้นปีของผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาโอกาสเติบโตและพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนฝึกอบรมระดับอาคารต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี โดยการอบรมมีหลายรูปแบบ อาทิ สัมมนาเชิงปฏิบัติ การประชุมวิชาการ การอบรมแบบออนไลน์</li> </ul>	
<p>5) การวัดผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วัดผลจากขวัญและกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่</li> <li>● วัดผลจากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศของมหาวิทยาลัย</li> <li>● วัดผลจากการเติบโตด้านการเงิน</li> <li>● การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้งาน ผ่านการกระตุ้นให้มีการใช้ทักษะ การติดตามดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสำรวจและประชุมติดตามผลงาน</li> <li>● การประเมินผลการฝึกอบรมโดยการสำรวจความเห็นและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่วนความพึงพอใจต่อการอบรมในระยะยาว ได้รับการติดตามด้วยวิธีการสำรวจ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย</li> <li>● การสำรวจการใช้ข้อมูล การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การทำ Peer Review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ</li> <li>● คณะกรรมการบริหารทำการทบทวนผลความพอใจ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับอาคาร ระดับฝ่าย และระดับเขต</li> <li>● กำหนดให้มีอาจารย์ เจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ติดตามดำเนินการต่างๆ และแก้ไขทันทีเมื่อเกิดข้อร้องเรียน หรือได้รับข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>● แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ขององค์กรที่มีคุณภาพนำมาปรับปรุงแนวทางให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● การค้นหาคำวิจัยแห่งความผาสุกของพนักงานโดยการสำรวจที่เรียกว่า CSMPact ซึ่งสำรวจนักศึกษาผู้ปกครอง และพนักงานปีละครั้ง โดยบริษัทภายนอก หัวข้อการประเมินประกอบด้วยบรรยากาศภายในโรงเรียนผู้บริหาร การสื่อสาร เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการประเมินผลการเรียนการสอนประกอบด้วย การวินิจฉัย การประเมินผลระหว่างการเรียนการสอน หลังการเรียนการสอน และการประเมินตนเอง</li> <li>● ระบบการประเมิน 3 ข้อ ได้แก่</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Accountability กำหนดและวัดผลประเด็นสำคัญรวมทั้งจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาเท่านั้น</li> <li>2) Test Development : วิธีการวัดและทดสอบจะต้องมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ</li> <li>3) Formative and Summative Testing : ต้องรักษาสมดุลระหว่างการวัดความก้าวหน้าในการเรียนรู้กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเมินวิธีการเรียนการสอน และนำข้อมูลเหล่านี้รวมทั้งการวัดผลแบบ formative อื่นมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน</li> <li>● การอบรมจะได้รับการประเมินทันทีจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงเนื้อหาและ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสำรวจผลลัพธ์จากผู้รับบริการ ได้แก่คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า เช่น การสำรวจศิษย์เก่าเพื่อดูอัตราการได้งานสำรวจความคิดเห็นและความพอใจของนักศึกษาเรื่องห้องสมุดและเทคโนโลยีที่ใช้และนำมาปรับปรุงพัฒนา</li> <li>● การประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์ Baldrige</li> <li>● มีระบบการวัดผลที่เข้มแข็ง นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● คณะกรรมการบริหารทบทวนผลสัมฤทธิ์ของการบริหารกลยุทธ์และปรับปรุงกระบวนการบริหารก่อนวางแผนกลยุทธ์รอบถัดไป</li> </ul>

		<p>อำนวยความสะดวก ความก้าวหน้าในงานเทคโนโลยี และใช้เครื่องมือทางคุณภาพในการวิเคราะห์สาเหตุ รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองของกลุ่มต่างๆ การร้องทุกข์ของพนักงาน</p>	<p>วิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การติดตามภายหลังการฝึกอบรมโดยวิธี coaching หากมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมจะดำเนินการต่อไป</li> <li>● การประเมินโดยพนักงานสายสนับสนุน</li> </ul>	
<p>6)การยกย่องชมเชยและให้รางวัล</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสัมมนา การให้ความรู้ การเยี่ยม รวมทั้งระบบการยกย่องชมเชย</li> <li>● PRSD ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ เช่น ระบบการปฐมนิเทศที่เข้มแข็งเพื่อหล่อหลอมและช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี การจัดอบรมให้ความรู้ การจัด new teacher symposium สำหรับ 2 ปีแรกของการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<p>วิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศ จะได้รับโบนัสจำนวน 2,500 เหรียญนาน 10 ปี ได้รับโล่เกียรติคุณ</li> <li>● ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้ครูและพนักงาน เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ</li> <li>● การสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการ Blue Ribbon School of Excellence ซึ่งผู้ชนะจะได้รับรางวัล และโล่จากคณะกรรมการการศึกษาและผู้อำนวยความสะดวกมอบให้แก่โรงเรียนที่ได้รับรางวัล นอกเหนือจากเงินรางวัล 25,000 เหรียญ</li> <li>● การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน</li> <li>● การจัดงานวันขอบคุณพนักงานซึ่งมีการให้รางวัล งานเลี้ยงขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ และการพาไปท่องเที่ยวปีเว้นปี</li> <li>● การจัดค่าตอบแทนเพิ่มเติม</li> <li>● การมอบรางวัลให้บริการยอดเยี่ยม (Exceptional Service Award) ซึ่งมาจากการคัดเลือกของพนักงานนั่นเอง</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม</li> <li>• ส่งเสริมการนำเสนอผลงานภายในและภายนอก</li> <li>• การได้รับสิทธิยกเว้นบางอย่าง เช่น ชั่วโมงการสอน</li> </ul>	
--	--	--	---	--

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### จากตารางที่ 39 การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) พบว่า

1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในภาพรวมพบว่า องค์การกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา โดยสร้างความพึงพอใจในการบริการสนับสนุนด้านต่างๆ มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

2. การสื่อสาร ในภาพรวมพบว่า องค์การมีการสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์การ และข้อมูลต่างๆหลายช่องทาง สื่อสารแบบสองทาง ได้แก่การประชุมในกลุ่มต่างๆ การนำเสนอ ข่าวสารบนเว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ ในภาพรวมพบว่า องค์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที้องค์การให้ความสำคัญเพราะใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยองค์การมีระบบฐานข้อมูล นอกจากนั้น มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ บางองค์การ เช่น Community of Consolidated School มีเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยจัดการความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ (LV-Learning Village) นอกจากนั้น มีการประชุม พูดคุยไม่เป็นทางการ ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพบปะและสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับอาจารย์ไว้บนเว็บไซต์ มีระบบการรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า มีการให้การศึกษ อบรมพัฒนา คณาจารย์ พนักงาน รวมทั้งนักศึกษา วิธีค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยสำรวจความคาดหวังของพนักงาน การเทียบเคียงกับองค์การอื่น การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

5. การวัดผล ในภาพรวม พบว่า ทุกองค์การมีระบบการประเมินที่เข้มแข็ง มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ โดย Community of Consolidated School มีระบบการประเมินนักศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามภายหลังการฝึกอบรมโดยวิธี coaching

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล พบว่า The Pearl River School (PRSD) มีระบบยกย่องชมเชย และผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์โดยมีระบบพี่เลี้ยง และใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ เช่น ระบบปฐมนิเทศที่เข้มแข็งเพื่อให้ปรับตัว เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ การอบรมให้ความรู้และให้แสดงความคิดเห็น ส่วน Community

Consolidated School ให้โบนัสและโบนัสให้เกียรติคุณแก่ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษา ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ มีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน จัดงานขอบคุณพนักงาน ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ฯลฯ

## 2.2 ผลการศึกษาขององค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ องค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ (Thailand Corporate Excellence Awards) ประเภทความเป็นเลิศโดยรวมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศคินทร์ องค์การที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพ จากกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งองค์การดังกล่าวได้รับการยอมรับในด้านการจัดการความรู้ และการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวม 4 หน่วยงาน และศึกษาข้อมูลขององค์กรจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด  
รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปี พ.ศ. 2547 จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- 2) บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)  
รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปี พ.ศ. 2551 จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- 3) บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด
  - รางวัล Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทความเป็นเลิศโดยรวมขององค์กร ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้าและ/หรือบริการ การให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล และการให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศคินทร์ ปี พ.ศ. 2548 และพ.ศ. 2549
  - รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ปีพ.ศ. 2551 จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
- 4) บริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด  
รางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพ ปี พ.ศ. 2551 จากกระทรวงอุตสาหกรรม

## 2.2.1 ผลการศึกษาเอกสารข้อมูลองค์การ

### บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

#### ภาพรวมองค์การ

บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด เดิมชื่อ บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนกรกฎาคม 2546 โดยการควบรวมสายงานผลิตหน่วยความจำ (Memory Devices) ของบริษัทแอดวานซ์ ไมโคร ดีไวซ์ (เอเอ็มดี) กับบริษัท พูจิตลี ภายใต้การบริหารงานของคนไทย

บริษัทอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ซึ่งนับว่าเป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของสแปนชั่นในทวีปเอเชีย ประกอบด้วยสายการผลิต ประกอบ และทดสอบชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ ทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ รวมทั้งการควบคุมด้วยกลวิธีทางสถิติ เป็นโรงงานที่มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่สวยงามและปลอดภัย บริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,400 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงกว่าร้อยละ 61 มีระดับการศึกษาตอนต้นจนถึงระดับปริญญาเอก โดยมีอายุงานเฉลี่ยของพนักงานประมาณ 7.6 ปี ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยหน่วยความจำประเภท Nor Flash ที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์มือถือ (PDA) ระบบจีพีเอส เครื่อง ดีวีดี รถยนต์ หน่วยความจำ เป็นต้น กลุ่มลูกค้าหลักคือกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่างๆ

#### ปรัชญาการบริหารงาน

สแปนชั่นมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิดในการบริหารจัดการที่ว่า “บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ (People are our most important asset.)” โดยมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

บริษัทกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้างและพัฒนา จากนั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ และเก็บรักษาไว้ในบริษัท ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น การนำเสนองานต่างๆ สิ่งพิมพ์ สิทธิบัตร เอกสารประกอบการอบรม และความรู้จากคู่ค้าต่างๆ ซึ่งอาจเป็นเอกสารนับพันชิ้นต่อปี นับเป็นสิ่งมีค่า ยิ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งเกิดการเรียนรู้ก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อน และเชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าไว้ด้วยกัน

#### 2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์การ

ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการผู้จัดการให้การสนับสนุน เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผ่านการเพิ่มผลผลิตและความเชื่อที่ว่า “เมื่อคนสุขใจ ผลิตผลและกำไรก็จะตามมาเอง” การเพิ่มศักยภาพของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด มีวาระเกี่ยวกับโครงการนี้ในการประชุมผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผลโครงการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ความสนับสนุนทั้งความคิดและการเงินตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมองค์กร

ค่านิยม 7 ประการของบริษัทได้รับการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางสื่อสารและเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญทุกข้อ วัฒนธรรมองค์กรได้ถูกผนวกเข้าไว้กับการทำงาน พนักงานทุกคนเชื่อในความรู้ การริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องต่างๆ และความรับผิดชอบ ดังนั้นการดำเนินงาน ระบบการจัดการความรู้ในบริษัทจึงไม่ใช่เรื่องยากที่ทุกคนจะยอมรับและเข้าใจ เพียงแต่ต้องทำให้สอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ

4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท เปรียบเป็นสมองและความจำของบริษัท ความท้าทายอยู่ที่จะทำอย่างไรให้เครื่องมือนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน เช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อสื่อสารในบริษัท ดังนั้นเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ พนักงานจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องตาม

### **บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)**

ภาพรวมองค์กร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ร่วมกับบริษัทไทยออยล์ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2536 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของประเทศ และเพิ่มความมั่นคงให้แก่ประเทศ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตร เลียมให้ครบวงจร ตั้งอยู่บนพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ได้มีกำลังการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน 300 ล้านลิตรต่อปี ในเดือนตุลาคม 2547 บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ได้เข้าถือหุ้นทั้งหมด จนถึงปัจจุบัน บริษัทไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน 1,757 ล้านบาท

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์หลัก 3 ประเภท ได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม -1 (Base Oil Group-I) ผลิตภัณฑ์พิเศษ (Special Products) และผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By-products) การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานหรือใช้เป็นวัตถุดิบ และกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่ 163/19 หมู่ 7 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 บนพื้นที่ 130 ไร่  
 วิสัยทัศน์

บริษัทชั้นนำของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์พิเศษ

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนา น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์พิเศษให้มีคุณค่าสูงสุด สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ดำเนินธุรกิจร่วมกับคู่ค้าโดยถือเสมือนหุ้นส่วน เพื่อเพิ่มผลประโยชน์และความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน
3. ยึดมั่นในระบบคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
4. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม
5. ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งมุ่งพัฒนาพนักงานเพื่อความเป็นเลิศในวิชาชีพ

ค่านิยมองค์กร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดค่านิยมหลัก 9 ประการ ที่เรียกว่า C+POSITIVE สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ได้แก่

- C (Customer Oriented) มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- P (Professionalism) ทำงานอย่างมืออาชีพ
- O (Ownership and Commitment) มีความรักผูกพัน และเป็นเจ้าขององค์กร
- S (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- I (Initiative) ความริเริ่มสร้างสรรค์
- T (Teamwork and Collaboration) ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
- I (Initiative) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- V (Vision Focus) การมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์
- E (Excellence Striving) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการเงิน ฝ่ายธุรกิจการค้า ฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่น ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง และฝ่ายคุณภาพและจัดหา เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดประสงค์ทางธุรกิจ

## บุคลากร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีพนักงานจำนวน 133 คน เป็นชาย 106 คน หญิง 27 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับผู้จัดการ/หัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ

## ระบบการนำองค์การ

คณะผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงร่วมกันประชุมระดมสมองในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ เพื่อกำหนดและทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรร่วมกัน โดยกรรมการอำนวยการจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ

ระบบการนำองค์การของบริษัทฯ มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ โดยใช้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นศูนย์กลาง การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม กลับไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปฏิบัติ จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม ดังนี้

1. นำโอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การ
2. จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลงานตาม KPIs ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
3. ผลักดันให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร เช่น การใช้ระบบ Workflow ทางอินเทอร์เน็ต
4. ส่งเสริมโดยให้งบประมาณในการศึกษาด้านการตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยอย่างเต็มที่
5. ส่งเสริมกิจกรรมข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน

## กระบวนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้การดำเนินงานในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงได้สื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน รวมถึงผลการดำเนินงานสู่พนักงาน ทุกระดับแบบสองทิศทาง ผ่านการประชุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ ชักถาม และแสดงความคิดเห็น

เพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์สามารถปลงและถ่ายทอดเป็นแผนงานทั้งในส่วนแผนการปฏิบัติ และแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนถูกต้อง จึงกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผน เชิงกลยุทธ์เป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา ผ่านการประชุมฝ่าย และการประชุมหน่วยงาน การถ่ายทอดตั้งแต่ระดับฝ่ายจนถึงระดับพนักงานใช้วิธีการส่งลูก (Catch Ball) ต่อลงไป ซึ่งหากพบ โอกาสในการปรับปรุงในระหว่างการแปลงและถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์ แผนจะถูกส่งกลับมา ทบทวนใหม่ในระดับที่สูงกว่า ในการทำแผนงานครั้งหนึ่งอาจมีการส่งลูกกลับไปมาหลายรอบ ระหว่างแผนงานระดับบนและล่างจนกว่าแผนงานนั้นจะมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติ การติดตามผลการดำเนินงาน

ในการวัดความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน ในทุกระดับเป็นประจำโดยให้รายงานผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าแผนการปฏิบัติการ และ โครงการ ปัญหาและอุปสรรค ความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผลของดัชนีชี้วัดผล การดำเนินงาน (KPIs) ซึ่งตัววัดดังกล่าวครอบคลุมในระบบ BSC ทั้ง 4 มุมมอง โดยเฉพาะผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมด ผ่านการประชุมต่างๆ หากผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะชี้แจงผลการวิเคราะห์ หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนแผนงาน เพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และถ่ายทอดไปยังผู้เกี่ยวข้อง

### การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ลูกค้าและตลาดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ใน การรักษาลูกค้าเดิมและการเพิ่มจำนวนลูกค้าเดิมและการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ รวมถึงการ เพิ่มความสามารถในการขยายตลาดเดิม และการเสาะหาตลาดใหม่ที่มีคุณค่า บริษัทได้เรียนรู้ ลูกค้าและตลาดผ่านระบบเรียนรู้ลูกค้าและตลาดของบริษัท

- การรับฟังเสียงของลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

เสียงของลูกค้าเป็นข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ลูกค้าและตลาด

1) สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย บริษัทฯ ได้ร่วมกับกลุ่มเครือข่ายออยล์ ในการสร้างและพัฒนาระบบฐานสารสนเทศเพื่อการตลาด การผลิต และการขายทั้งระบบ ที่ เรียกว่า Supply Chain Information System เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลแบบทันสมัย (On-line) โดยใช้

ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ หรือธุรกิจข้างเคียง รวมทั้งข้อมูลวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

2) ข้อมูล รวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และลูกค้าของคู่แข่ง ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ผ่านช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า

3) ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การรับซื้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า รวมถึงการวัดความภักดีของลูกค้า ตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกระบวนการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
2. ความยืดหยุ่นในการให้บริการกับลูกค้า
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ภักดีกับบริษัทฯ
4. การสร้างความสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าแบบพันธมิตร (Partnership หรือ Alliance) ตามแนวทาง "Respect Customers as Our Partnership"
5. ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาลกับลูกค้า

- การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เป็นวิธีการหนึ่งในการรับฟังเสียงของลูกค้าที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้ข้อมูลตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปรับกระบวนการตอบสนองลูกค้าให้ได้ทั้งตามความต้องการ ความคาดหวัง ในการดำเนินการเพื่อให้แนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจอยู่เสมอ บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ทบทวนวิธีการประเมินความพึงพอใจลูกค้าผ่านการประชุมร่วมกับไทยออยล์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปรับปรุงแบบสอบถามและสัมภาษณ์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2. สื่อสารและเยี่ยมลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อศึกษาความต้องการ ทำความเข้าใจข้อจำกัดของลูกค้า สำหรับนำมาพัฒนาและกำหนดแนวทางการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ

3. ศึกษาวิธีการประเมินความพึงพอใจของคู่แข่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวทางที่บริษัทฯ ใช้อยู่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการประเมินความพึงพอใจของบริษัทฯ

- การจัดการกับเสียงของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการดำเนินงานการรับผลสะท้อนกลับจากลูกค้า ตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อให้มั่นใจว่าเสียงของลูกค้า อันได้แก่ คำร้องขอของลูกค้า ข้อมูลจากลูกค้า คำถามจากลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าได้รับการพิจารณา



นำมาปรับปรุงแก้ไข และป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- การวัดผลการดำเนินการ

บริษัทฯ กำหนดระบบการวัดผลองค์การไว้ เพื่อให้การเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน การติดตามผลการดำเนินงานทั้งในระดับบริษัท ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ตามหลัก BSC & KPIs สอดคล้องไปในผลแนวทางเดียวกัน และมีบูรณาการ ระบบการวัดผลองค์การจะเริ่มจาก การคัดเลือกข้อมูล โดยพิจารณาจากข้อกำหนด กฎหมาย ข้อมูลแสดงประสิทธิภาพของแผนเชิงกลยุทธ์ แผนงาน และตัววัดกระบวนการที่สำคัญ จากนั้นจึงคัดเลือกข้อมูลเปรียบเทียบ โดยข้อมูลและข้อมูลเปรียบเทียบที่เลือกมาจะถูกรวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ผลผ่านระบบ Thailube Management Information System (T-MIS)

ข้อมูลและสารสนเทศถูกนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ และการแก้ไข โดยประเมินสถานะของผลการดำเนินการระดับองค์การเทียบกับแผน หากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบแสดงให้เห็นช่องว่างของการดำเนินการจะใช้ข้อมูลและสารสนเทศนี้ เพื่อหาแนวทางที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุง ผ่านการประชุมในระดับบริหาร ได้แก่ การประชุมผู้บริหาร การประชุม Operational Excellence Workshop และการประชุมวางแผนเชิงกลยุทธ์ (TLB-STG) โดยผลของการประชุมโดยใช้ข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมมา ได้แก่ การตัดสินใจนำระบบ Advanced Process Control (APC) มาใช้ควบคุมกระบวนการผลิตและสร้างนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ โครงการผลิต Treated Distillate Aromatics Extract (TDAE)

เพื่อให้ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ในการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แยกตามมุมมอง BSC ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

- การจัดการระบบสารสนเทศ

ผู้บริหารระดับสูงตระหนักดีว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ สามารถบรรลุผลได้ หากผู้ใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ตามที่ต้องการ จึงได้ดำเนินการเพื่อทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยจัดระบบสารสนเทศให้ทันกับความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และทำการสำรวจความต้องการข้อมูลและสารสนเทศของผู้ใช้งานปีละ 1 ครั้ง จากนั้นนำความต้องการที่ได้มีพิจารณาประเภทข้อมูลและสารสนเทศที่ต้อง

รวบรวม เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ใช้ และค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการ แล้วจึงวางแผนและดำเนินการตามแผนงาน

การจัดการระบบสารสนเทศนี้จะถูกทบทวนผ่านการประชุมหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การประชุมฝ่าย และการประชุมผู้บริหาร ผลการทบทวน หากพบโอกาสในการปรับปรุง จะนำไปปรับปรุงตามระบบการปรับปรุงกระบวนการ ผลลัพธ์จากการดำเนินงานจะเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำ IT Master Plan อย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเตรียมไว้ เพื่อให้ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้า เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข้อมูล และการแจ้งข้อมูลการชำระเงินทางอีเมล

- การจัดการความรู้

บริษัทฯ มีนโยบายการจัดการความรู้ (KM) ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อให้บรรลุผลในด้านการค้นหา รวบรวม และถ่ายทอดภายในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ที่ยั่งยืน คณะทำงานการจัดการความรู้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือก รวบรวมข้อมูลความรู้ในฝ่ายของตน แล้วนำไปถ่ายทอดสู่พนักงาน โดยมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้นำความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงระบบการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (AIR) จากระบบเอกสารเป็นระบบออนไลน์ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) เก็บในระบบอินทราเน็ต (Intranet) หัวข้อ Knowledge Sharing เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้

นอกเหนือจากความรู้ที่ได้จัดการตามกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว บริษัทฯ ได้นำข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการเรียนรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่

การมุ่งเน้นบุคลากร

- การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

บริษัทฯ กำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและพึงพอใจของพนักงาน โดยตั้งคณะทำงาน HR TOP Group เพื่อพิจารณาคัดเลือก กำหนด และทบทวนปัจจัยเป็นประจำทุกปี จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1) ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานผ่านกรรมการลูกจ้าง สหภาพแรงงาน  
โรงกลั่นน้ำมันหล่อน้ำมันพื้นฐานและประชุมผู้บริหารพบพนักงาน

2) ที่ปรึกษาอิสระภายนอก

3) ข้อมูล Market Practices จากนั้นได้นำปัจจัยมาจัดทำแบบสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานโดยใช้ข้อคำถามที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม พนักงาน และดำเนินการสำรวจกับพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม พร้อมทั้งได้ตอบสนองของความต้อการและคาดหวัง

- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

เพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์การให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริษัทฯ จึงได้นำความสามารถพิเศษขององค์การ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงแผนงานระยะสั้นและระยะยาวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งได้จัดรูปแบบการพัฒนาพนักงานใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พนักงานใหม่จะได้รับคู่มือพนักงาน ซึ่งระบุนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานโดยทั่วไป และรับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะเวลา 6 ชั่วโมง ซึ่งครอบคลุมถึงความปลอดภัยในการทำงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงโครงสร้างบริษัท หัวหน้างานฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่โค้ชหรือผู้สอนงาน โดย HR จะติดตามและดูแลการปรับตัวของพนักงานใหม่ทุกเดือนในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 พนักงานที่ผ่านการทดลองงานแล้ว จะพัฒนาความรู้ความสามารถใน 2 รูปแบบ ดังนี้

1. On the job training เช่น Coaching, Job Enlargement, Job Rotation, การโอนย้ายพนักงานไปเรียนรู้งานที่บริษัทเครือไทยออยล์ การมอบหมายงานพิเศษ เป็นต้น ยกตัวอย่างในฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่น จะมีแผนการหมุนเวียนงาน (Rotation) ของ Team Operator เพื่อให้เรียนรู้งานแต่ละ Units ตาม Progression Scheme

2. Off the job training เช่น การจัด In House Training การส่งพนักงานไปสัมมนาฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ผ่านตำราและคู่มือต่างๆ เป็นต้น

- ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

เพื่อให้การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และระดับความมากน้อยของบุคลากร สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงได้ทำการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามระบบการบริหาร

ทรัพยากรแบบบูรณาการ ทำให้ทราบถึงความรู้ความสามารถของพนักงานเทียบกับมาตรฐานความสามารถที่บริษัทฯ ต้องการ และนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

กรณีต้องจัดหากำลังเพิ่มเติมตามแผนอัตรากำลัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะพิจารณาจากบุคลากรภายในก่อน หากไม่มีผู้เหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะแจ้งไปยังส่วนงานสรรหาและคัดเลือกของไทยออยล์ เพื่อสรรหาและคัดเลือก โดยใช้ Shared Services ของเครือไทยออยล์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครทุกคนมีสิทธิในการเข้าคัดเลือกอย่างเท่าเทียม เพื่อสะท้อนความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนที่เป็นภูมิปัญญาของพนักงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีวิธีรักษาพนักงานใหม่ให้คงอยู่กับบริษัท ดังนี้

- 1) จัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้พนักงานใหม่มีที่ปรึกษา โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่นจะมีระบบ Skill Block เพื่อช่วยพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้พนักงาน
- 2) ให้สวัสดิการที่ดีเท่ากับพนักงานเก่า
- 3) มีแผนฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- 4) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเสริมความรักและผูกพันในองค์กร
- 5) กำหนดการจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้พนักงานในอัตราก้าวหน้า
- 6) HR จัดทำ New Staff Review

การจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับเครือไทยออยล์ทุกปี เพื่อให้อัตรากำลังมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนงานระยะสั้นและระยะยาว

บริษัทฯ ไม่มีนโยบายปลดพนักงาน แต่จะพิจารณาหมุนเวียนพนักงานไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นในเครือไทยออยล์และในเครือการปิโตรเลียมไทย สำหรับงานที่ไม่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะจะทำสัญญาจ้างผู้รับเหมาจากภายนอก

- บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีหน้าที่พิจารณานโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติ/มาตรการ กิจกรรมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย รวมถึงการสำรวจตรวจสอบสภาพการปฏิบัติงานของทั้งพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง พร้อมรายงานผลแก่นายจ้างเพื่อทราบและหาทางปรับปรุงแก้ไข

บริษัทฯ ได้นำระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย (มอก.18001 และ OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) มาเป็นส่วนสำคัญในการดูแลด้าน

ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท อย่างมีมาตรฐาน และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้บริษัท ได้มีการอบรมพนักงานเพื่อให้ตระหนักถึงสุขอนามัยความปลอดภัยและการป้องกันภัยอย่างต่อเนื่องทุกปี

บริษัท มีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน โดยสามารถแข่งขันกับกลุ่มธุรกิจที่เทียบเคียงได้ โดยบริษัท ได้ทำการสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัท ในกลุ่มธุรกิจเทียบเคียงกัน และบริษัทในเครือไทยออยล์มาพิจารณาเปรียบเทียบ และกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ พร้อมรับฟังข้อเสนอและความต้องการจากพนักงานทุกกลุ่มและทุกฝ่าย เพื่อรับทราบข้อมูลความต้องการที่หลากหลาย และนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

การจัดการกระบวนการ

- การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน

คณะผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมระดมสมองในการกำหนดความสามารถพิเศษของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารระบบงานและกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการประชุมวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะได้รับการทบทวนทุกๆ ปี

เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลประกอบการ คณะกรรมการระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (TQP Committee) ได้ออกแบบและทบทวนระบบงานในการประชุมทบทวนการจัดการเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาจาก

1. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชน และสังคม ผู้ถือหุ้น พนักงาน
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม กฎหมาย เทคโนโลยี
3. ผลการดำเนินการที่ผ่านมา

ข้อมูลข้างต้นได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลประกอบการ ซึ่งผลลัพธ์นี้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทฯ เติบโตได้อย่างยั่งยืน

- การออกแบบกระบวนการทำงาน

การออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดของบริษัทฯ จะบ่งชี้ความจำเป็นจาก

- 1) เสี่ยงของลูกค้าน่าและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) แผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ
- 3) ความจำเป็นทางธุรกิจ
- 4) ความรู้ขององค์กร
- 5) เทคโนโลยีใหม่ๆ

ความจำเป็นดังกล่าวจะถูกนำมาพิจารณาผ่านการประชุมผู้บริหารระดับสูง และการประชุมภายในฝ่าย เพื่อนำมาพิจารณาวิธีการออกแบบกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ โดยได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่จำเป็นในอนาคตมาใช้ในการออกแบบกระบวนการใหม่

กระบวนการทำงานใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่นี้ จะถูกนำเข้าไปในระบบ ISO 9001 โดยนำไปจัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนการทำงาน หรือเอกสารวิธีการทำงานของบริษัทฯ โดยจะมีการจัดฝึกอบรม ทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามกระบวนการทำงานใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่ได้อย่างถูกต้อง

- การจัดการกระบวนการทำงาน

บริษัทฯ ได้นำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของการออกแบบ โดยนำข้อกำหนดของการออกแบบเป็นปัจจัยนำเข้า ในขั้นตอนการจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการทำงาน และเอกสารทางเทคนิค ซึ่งถูกจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้พนักงานสืบค้นได้ง่าย และผู้รับผิดชอบจะดำเนินการฝึกอบรมทั้งในส่วนทฤษฎีและการปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผลการฝึกอบรม ตามมาตรฐาน ISO 9001

ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบกระบวนการทำงาน จะทำการติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับตัววัดของกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ ผลการควบคุมกระบวนการจะมีการนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการประชุมประจำวัน และการประชุมฝ่ายเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการได้ หากพบแนวโน้มในทางลบจะพิจารณาปรับปรุงตามการปรับปรุงกระบวนการ

- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) ตั้งแต่ปี 2542 และเรียกว่า ระบบบริหารงานคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (TQP System-Thailube Quality and Productivity System) ระบบนี้ เริ่มจากการนำมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้ และได้รับการรับรองในปี 2542 และต่อมาได้นำมาตรฐาน ISO

14001 และ มอก18001/OHSAS 18001 มาใช้จนได้รับการรับรองครั้งแรกในปี 2544 และ 2548 ตามลำดับ ระหว่างดำเนินการได้มีการพัฒนากิจกรรมพื้นฐานของการปรับปรุงงาน อันได้แก่ กิจกรรม 5ส ข้อเสนอแนะ และ QCC มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมดังกล่าว บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามหลักการ PDCA ซึ่งพนักงานได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างหลากหลาย โดยในปี 2551 ได้เริ่มกระบวนการ CSR เข้ามาเป็นหนึ่งในกระบวนการปรับปรุงงานของบริษัทฯ เพื่อเน้นย้ำให้พนักงานปรับปรุงงานด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะถูกบันทึกลงในระบบ AIR Online เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและทันกับสถานการณ์ อีกทั้งยังทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยระบบ AIR Online นี้ พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์

### **บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด**

ภาพรวมองค์กร

เครือซีเมนต์ไทย ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ 5 กลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ธุรกิจกระดาษ ธุรกิจซีเมนต์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และธุรกิจจัดจำหน่าย ปัจจุบัน เครือซีเมนต์ไทย มีบริษัทในเครือกว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 20,000 คน ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายทั้งในและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก

วิสัยทัศน์ของเครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่องมาด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

เอสซีจีเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณของ เอสซีจี ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล...”

## การพัฒนาพนักงาน

ในการสร้างความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะนำพา SCG ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน SCG ได้ทุ่มเทพทรัพยากรต่างๆ ให้กับการพัฒนาองค์ความรู้ จิตสำนึก สุขภาพกายและใจของพนักงานอย่างต่อเนื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถประกอบด้วยหลักสูตร Functional Training, Business Management & Leadership, Oversea Expansion และ Valued Innovation ดังนี้

- หลักสูตร Functional Training

เน้นให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถตาม Core Competency ที่จำเป็นเพื่อนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิชาชีพการผลิต การส่งเสริมการขาย การตลาดและการขาย การบุคคล การจัดซื้อ การจัดส่ง การบัญชี และคอมพิวเตอร์ แยกเป็น 3 ระดับได้แก่ Basic, Intermediate และ Advance Programs

- หลักสูตร Business Management and Leadership Development

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงานระหว่าง 1-2 ปี จะได้เรียนรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจในหลักสูตร Abridge Business Concept (ABC) และเรียนรู้ในเรื่องการรู้จักตัวเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program (Leading Yourself)

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป จะได้เรียนรู้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้งในหลักสูตร Business Concept Development (BCD) และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program 2 (Leading the Team)

พนักงานระดับจัดการ ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรเข้มข้นด้านการจัดการ Management Development Program (MDP) โดยร่วมมือกับ Wharton Business School, University of Pennsylvania เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย Information Resource Management, Leadership and Change, Financial Management and Control, Operational Excellence and Innovation & Entrepreneurship, Strategic Marketing Management และ Strategic Management นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความเป็นผู้นำด้วยหลักสูตร Leadership Development 3 (Facilitative Leadership) ควบคู่กันไปพนักงานจัดการระดับกลาง มีหลักสูตร Executive Development Program (EDP) โดยความร่วมมือของ Columbia University วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานด้าน Leadership, Working through People, Entrepreneurship, Implement Change และ Global Mindset

พนักงานจัดการระดับสูง (Senior Executive) มีหลักสูตร Advanced Management Program (AMP) ที่ Harvard Business School และ Wharton Business School เนื้อหา



ประกอบด้วย Accounting and Financial Management, Managing Organizational Effectiveness, Marketing Leadership, Business Government & International Economy และ Competitive & Corporate Strategy ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา

- Overseas Expansion Program

เป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานที่จะไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ประกอบด้วย Effective Business Writing, Conversation, Cross Cultural Management Workshop, Team Building, Negotiation และ Global Leadership การเตรียมความพร้อมเหล่านี้จะจัดขึ้นล่วงหน้า 6 เดือนก่อนเดินทางเพื่อเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน

- Valued Innovation Program

เป็นหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถหาแนวทางและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น Thunderbolt Thinking, Generating Ideas with Mind Mapping, Analytical Skill for Problem Solving และ Decision Making การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ SCG ยังรวมไปถึงการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเฉพาะทาง (Technical Scholarship) และทางด้านบริหารธุรกิจ (MBA Scholarship) โดยกำหนดให้เรียนเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย อาทิ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- โครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

โครงการ Young Talent Manager ซึ่งจัดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2548 เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต โดยได้พัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎีของการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และให้นำความรู้นั้นมาฝึกปฏิบัติโดยคัดเลือกบริษัทให้เข้าไปทำโครงการ ซึ่งนอกจากจะทำความเข้าใจดียิ่งขึ้นจากการลงมือปฏิบัติแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำหรับบริษัทนำไปใช้ในการปรับปรุงได้อีกด้วย

- สภากิจกรรม

เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางาน เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม จึงได้มีการจัดตั้งชมรมกิจกรรมขึ้นภายใต้การดูแลของ “สภากิจกรรมพนักงาน SCG” พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมทำกิจกรรมประเภทต่างๆ ทั้งกิจกรรมทางด้านกีฬา กิจกรรมบันเทิงและสันทนาการ และกิจกรรมเพื่อสังคม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่สังคมแล้วยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่พนักงานอีกด้วย

## บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### ภาพรวมองค์กร

บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NPCT เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูงซึ่งใช้ในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 27 มีนาคม 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 360 ล้านบาท ถือหุ้น 100% โดย NOK Corporation บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้นำในด้านการผลิตชิ้นส่วนเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ในอันดับต้นๆของโลก

NPCT ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน จังหวัดอยุธยา ภายใต้การส่งเสริมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เริ่มดำเนินการผลิตเมื่อเดือนเมษายน 2545 โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยที่ได้รับการถ่ายทอดจากญี่ปุ่น ด้วยมาตรฐานคุณภาพ 9001 ISO14001 และ OHSAS18001

NPCT เสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรด้วยการจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถใช้ทรัพยากรและข้อมูลทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทฯ ยึดหลักการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

### วิสัยทัศน์

ก้าวไปสู่การเป็น บริษัทชั้นนำระดับโลก ในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูง

### พันธกิจ

1. ขยายธุรกิจไปสู่ระดับสากลด้วยสินค้าและบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ
2. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ไม่เคยหยุดนิ่ง
4. พัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

### นโยบายบริหาร

1. ดำเนินธุรกิจในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนที่ดีของลูกค้า
2. สร้างสรรค์และควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กร

1. กล่าวคำทักทาย แต่งกายเรียบร้อย และ ตรงต่อเวลา
2. ความปลอดภัยต้องมาก่อน
3. รักษาความสะอาด และพร้อมใช้งานด้วยหลักการ 5ส
4. ใฝ่ใจในการเรียนรู้
5. เปิดใจกว้าง มองโลกในแง่ดี และตอบสนองอย่างว่องไว
6. ทำงานเป็นทีม ด้วยการประสานใจเป็นหนึ่งเดียว
7. ข่าวสารข้อมูลต้องแบ่งปันและทันสมัย
8. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. แก้ปัญหาโดยค้นหาความจริงจากสถานที่นั้น
10. คิดสร้างสรรค์ ชยันพัฒนา ก้าวหน้าในทางเดียวกัน

การจัดการความรู้

บริษัทดำเนินการจัดการความรู้ภายในโดยพยายามสร้างทักษะผ่านกระบวนการทำกิจกรรม Keizen , 5ส , MIC และ TPM ซึ่งผลที่ได้มาเป็นการสร้างทักษะเพียงรายบุคคลหรือในระดับแผนกเท่านั้น ไม่มีการจัดการทักษะความชำนาญของแต่ละแผนกให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความรวดเร็ว ขณะเดียวกันการบริหารองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้ต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและง่ายแก่การค้นคว้า และข้อมูลเหล่านั้นต้องถูกถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับรู้

Knowledge Vision เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และวางแนวทางในการบริหารความรู้ ว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด จากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาแปลงเป็น KM Model เพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติต่อไป

บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบ Explicit knowledge มานานแล้ว สำหรับ Tacit knowledge ได้ดำเนินการโดยเป็นงานที่ทำขึ้นโดยไม่ได้เน้นอย่างชัดเจน หมายถึงไม่ได้บอกกับคนในองค์กรว่า อันนี้คือ Explicit อันนี้คือ Tacit แต่ก็ทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Kaizen, MIC (Manufacturing Information Center), 5S, Happy workplace ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่กับคน

ในองค์การทั้งสิ้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจจะใช้ NPCT's KM Model มาอธิบายเรื่องการจัดการความรู้ในบริบทของ บริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

Knowledge Environment (KE) มีส่วนที่สำคัญที่จะทำให้คนในองค์การได้มีเครื่องมือในการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกรณีของบริษัท KE ได้มาจาก

1. บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ที่เมือง Fujisawa เป็นศูนย์การวิจัยทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีศูนย์วิจัยนี้ทางบริษัทได้ส่งพนักงานไปทำงานร่วมกับทีมวิจัยของประเทศญี่ปุ่นและพร้อมกลับมาเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้จากประเทศญี่ปุ่นให้กับพนักงานที่อยู่ในประเทศไทย

2. บริษัทฯ ได้เตรียมเครื่องมือและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับพนักงานเช่นได้ให้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Desktop) กับพนักงานในสัดส่วน 1 เครื่อง ต่อ 1 คน ในระดับ Staff หรือถ้าเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับ Senior ขึ้นไปทุกคนบริษัทฯ ก็จะเตรียม Notebook ให้พร้อมกับติดตั้ง Hi Speed internet ความเร็ว 1 Mb. ให้ที่พักของพนักงานเพื่อสะดวกในการทำงานโดยไม่ต้องอยู่ทำงานที่บริษัทฯ ดึก ๆ ในกรณีที่มีงานที่ต้องทำให้เสร็จ พร้อมกับเตรียม Virtual Private Network (VPN) ในการต่อเชื่อมระบบเพื่อให้พนักงานเข้ามาใช้ข้อมูลภายในบริษัทฯ ได้ทาง Online

3. ห้องสมุด เป็นอีกช่องทางที่บริษัทฯ ได้เตรียมให้กับพนักงานในการได้เข้าไปค้นหาความรู้แลหนังสือมากกว่า 10,000 เล่ม พร้อมทั้งจะให้พนักงานได้ใช้บริการ

4. Internet และ Intranet ภายในบริษัท เครื่องคอมพิวเตอร์ภายในบริษัท ทุกเครื่องสามารถที่จะเข้าถึง Internet และ Intranet ตลอดเวลาทำงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้ใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั่วโลก

5. ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษา เป็นอีกแหล่งความรู้ที่คนในบริษัทได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากท่านครูได้เป็นอย่างดี เช่น ที่ปรึกษาด้านการวางแผนภาษี ที่ปรึกษาทางด้านการวางแผนโครงสร้างตำแหน่ง ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการพลังงาน เป็นต้น

คน (People) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นการจัดการโดยคนเพื่อคน เพราะคนจะเป็นสิ่งดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง การจัดการความรู้ในองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่อยู่ที่คน ดังนั้นคนที่พึงประสงค์ในองค์การจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. จิตใจที่เปิดกว้างยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ (Open Mind) มีคำว่า “ต้องดีกว่า” อยู่ในความคิด อยู่เสมอ ใจที่เปิดกว้างย่อมจะรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. ทศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี (Good Attitude) มองปัญหาเป็นขุมทรัพย์ เมื่อพบปัญหาแล้วคิดหาวิธีในการแก้ไข ไม่เสียเวลาหาตัวคนผิด การคิดและแก้ไขปัญหานั้นสิ่งที่จะได้ตามมาโดยอัตโนมัติก็คือ “ความรู้”

3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การศึกษาไม่มีวันจบสิ้นถ้าเราเรียนรู้ด้วยตนเอง ความรู้ที่เกิดขึ้นนอกสถาบันการศึกษานั้นมากมาย แต่ถ้าถามว่า คนทั้งหมด 100% ถ้ามีคนประเภทนี้ สัก 70% รับรองว่าการจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จแน่นอน

การถ่ายทอดความรู้ ที่ NPCT ถ่ายทอดความรู้สู่พนักงานผ่านทางช่องทางต่างๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) บริษัทจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้พนักงานมากยิ่งขึ้น หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานได้แก่ หลักสูตรด้านเทคนิคเกี่ยวกับการทำงาน ค่าสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม หลักสูตรภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในบริษัทแล้ว NPCT ยังแบ่งปันความรู้สู่ชุมชนโดยจัดฝึกอบรมให้กับนักศึกษาที่เข้ามาฝึกงานในบริษัท รวมถึงจัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนใกล้เคียง

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ (Working Environment) สภาพแวดล้อมที่ดีย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นทางบริษัทจึงจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น จัดหาคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานได้ใช้งานในอัตรา 1 เครื่อง ต่อ 1 คน ในระดับ Staff ขึ้นไป ติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไว้บริการพนักงานในการค้นหาข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มีห้องสมุดที่มีหนังสือมากกว่า 10,000 เล่ม ไว้บริการพนักงาน เป็นต้น

3. การสื่อสารในองค์กร (Communication) บริษัทจัดทำสื่อต่าง ๆ สำหรับเผยแพร่ความรู้สู่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็น อิเล็กทรอนิกส์บอร์ด อินทราเน็ต เสียงตามสายและ วารสารรายเดือน

4. กิจกรรม (Activity) บริษัทส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส, TPM (Total Productive Maintenance), Safety และ Total Cost Down เป็นต้น เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่าการทำกิจกรรมก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ แก่พนักงาน

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity : SGA) เนื่องจากบริษัททำกิจกรรมหลายอย่าง และต้องการให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอย่างทั่วถึง SGA จึงถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการดึงพนักงานทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม โดยพนักงานทุกคนจะเป็นสมาชิกของ SGA แต่ละ SGA มีพื้นที่รับผิดชอบ มีการเขียนเป้าหมายและแผนงานของกลุ่ม และร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท

6. มาสเตอร์โปรแกรม (Master Program) ทักษะการทำงานกับเครื่องฉีดพลาสติก ถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับช่างเทคนิค และวิศวกรทางบริษัทจึงส่งพนักงานที่ทำงานกับเครื่องจักรเหล่านี้ไปเรียนรู้ด้านเทคนิคและสอบัติระดับความชำนาญในการใช้เครื่องฉีดพลาสติกนอกจากนี้บริษัทฯ

ยังส่งเสริมให้พนักงานที่มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ได้รับการฝึกอบรมที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้งานในแผนกของตนเอง เช่น เขียนโปรแกรมสำหรับใช้งานในแผนกของตนเอง

7. มาตรฐานสากล (International Standard) บริษัททำงานภายใต้มาตรฐานสากลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ส่งผลให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการบริหารงานในระดับสากล

8. ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นสิ่งที่ NPCT คำนึงถึงเสมอ เมื่อลูกค้าต้องการรายงานยอดการผลิต และยอดการขาย เราได้จัดทำรายงานเหล่านี้ผ่านระบบ Cooperate Report ซึ่งพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ รวมถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที เนื่องจากรายงานดังกล่าวจะปรับข้อมูลให้ทันสมัยแบบเวลาจริงในปัจจุบัน (real time)

9. ปัญหาและการแก้ไข (Problem & Solving) ที่ NPCT มีห้องแล็บและเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ปัญหาของเจ้าหน้าที่ที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

10. การเยี่ยมชม ดูงานองค์กรภายนอก (Outside Visit) บริษัทตั้งเป้าหมายในการให้พนักงานได้มีโอกาสออกไปศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 4 ครั้งต่อปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสนำข้อดีขององค์กรอื่น ๆ มาเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

11. ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) NPCT พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคให้กับพนักงานผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ไคเซ็น, QCC, TEM (Total Energy Saving) เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มทักษะด้านเทคนิคในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

12. วิทยากรภายใน (Internal Trainer) ในองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้เป็นวิทยากรภายในเพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร อันเป็นการแปลงความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

สินทรัพย์ทางความรู้หรือคลังความรู้ (Knowledge Asset : KA)

เมื่อเกิดความรู้ในองค์กรแล้วจะต้องแปรรูป ความรู้ที่เกิดขึ้นให้อยู่ในรูปแบบของ “สินทรัพย์ทางความรู้” ที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ในรูปแบบของ KA ในองค์กร มีหลายวิธี เช่น One Point Lesson : OPL , Team Room และ Website Portal เป็นต้น แน่นนอนว่า KA มีอยู่มากมายในองค์กร ดังนั้น จะต้อง มีวิธีจัดการ KA โดยกระบวนการดังนี้

1. เลือกเฉพาะสารสนเทศที่มีค่าและควรเก็บ (Select)
2. สารสนเทศที่ดีจะต้องง่ายต่อการใช้และการเข้าถึง (Simplify)

3. สารสนเทศนั้นสามารถแบ่งปันกันได้ (Share) กับคนในองค์กร ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในกรณีของบริษัทฯ ใช้สื่อที่เรียกว่า Team room และ Web Portal ในการแบ่งปันสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นรูปภาพ รายงานการประชุม การระดมสมองและอื่น ๆ

4. สารสนเทศที่มีอยู่นั้นนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กรได้ (Show) คือทุกคนต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกประเภทตามที่ตนเองมีสิทธิ์ในการเข้าถึงสารสนเทศขององค์กร รวมถึงการมีเวที และมีโอกาสในการนำเสนอผลงาน

5. ค้นหาได้สะดวกรวดเร็ว (Search) บริษัทฯ ใช้ KPI ในการเข้าถึงข้อมูลอยู่ที่ 30 วินาที ถ้าไม่ได้ตาม KPI ก็ถือว่าการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูลเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

### **ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 องค์กร ได้ข้อสรุป ด้านสภาพการบริหารองค์กรด้านการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### **1) สภาพการบริหารองค์กรด้านการจัดการความรู้**

การบริหารจัดการขององค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่อยู่ในกรอบปฏิบัติงานตามปกติ โดยที่ทุกองค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารทุกระดับของทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย โดยส่วนใหญ่ได้ร่วมกันพิจารณาวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะส่งผลให้บุคคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ รวมถึงพิจารณาบริบทขององค์กรในด้านเอกลักษณ์ ความเข้มแข็ง จุดเด่น ลักษณะของบุคลากรเพื่อให้วัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรที่กำหนดเหมาะสมกับความเป็นตัวตนขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ให้ผู้บริหารทุกระดับและสื่อสารต่อไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กรโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างมากเพื่อเป็นการประกาศให้ทราบถึงเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรจะต้องก้าวไปให้ถึงและสร้างความตระหนักให้บุคลากรทราบว่าทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และเป็นการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

โดยที่ผู้บริหารถือว่าการจัดการความรู้ที่อยู่ในระบบงานขององค์กรอยู่แล้ว เนื่องจากองค์กรได้มีการออกแบบระบบงานโดยนำเครื่องมือทางการบริหารอื่นๆ มาใช้ซึ่งมีกระบวนการทำงานที่มีกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้ในเรื่องงาน เช่น ระบบคุณภาพ ระบบความปลอดภัย ระบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น การบริหารจัดการของผู้บริหาร การดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรจึงมีกิจกรรมการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ โดยที่ผู้บริหารเข้าใจและเห็นความสำคัญว่าการจัดการความรู้ก็คือการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ ฉะนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นหัวใจของทุกคน ทุกฝ่าย ทั้งองค์กร เพราะหากคนขาดการเรียนรู้ ไม่มีการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเก็บความรู้ที่จำเป็นไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน องค์กรจะไม่สามารถก้าวสู่เป้าหมายได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ที่ดีที่สุดต้องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน องค์กรจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกาศเป็นทางการว่าจะนำการจัดการความรู้มาใช้หรือการยึดกรอบตามทฤษฎีมากนักเพราะเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเริ่มจากเรื่องเล็กๆ จากหน่วยงานที่พร้อมก่อน (เกิดเป็นดอกเห็ด ร้อยเป็นมาลัย) ใช้วิธีการง่าย ไม่ซับซ้อน ให้เป็นไปตามธรรมชาติจะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง เมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเริ่มกิจกรรมการจัดการความรู้และประสบความสำเร็จก็ควรจะให้มีโอกาสนำเสนอให้หน่วยงานอื่นๆ หรือลูกค้า ต่อจากนั้นจะค่อยๆ ยกกระดาน และขยายเป็นวงกว้างออกไปจนเป็นกิจกรรมของทั้งองค์กร และเนียนไปกับเนื้องานที่ปฏิบัติจนผู้ปฏิบัติไม่รู้ว่าสิ่งนั้นคือการจัดการความรู้

ผู้บริหารมีความเห็นว่าควรจะนำเครื่องมือทางการบริหารใดมาใช้ในองค์กรก็ตามต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร และสามารถสื่อสาร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือนั้นเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เมื่อทุกคนเห็นความจำเป็นและเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอด และผู้บริหารได้เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่นจริงจังรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยเริ่มจากการสื่อสาร การให้ความรู้ความเข้าใจ การกำหนดระบบงานที่จะนำเครื่องมือมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก โดยสามารถวัดและประเมินผลได้จากผลการปฏิบัติงาน ว่าเมื่อนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้แล้วทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ เช่น ได้ผลผลิตมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น ลดเวลาการผลิตลง สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยลง ลูกคามีความพึงพอใจ และมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการน้อยลง เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญต่อมาคือการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม โดยองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร โดยมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ พิจารณาร่วมกัน โดยจัดทำแผนพัฒนาคนเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ทั้งสมรรถนะหลัก เช่น



ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ (ระบบคุณภาพ ความปลอดภัยฯลฯ) ทักษะด้านสารสนเทศ ทักษะทางภาษา ฯลฯ และสมรรถนะเฉพาะในส่วนของแต่ละคน โดยรูปแบบการพัฒนาคนนั้น เน้นการเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การรายงานสิ่งผิดปกติระหว่างปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน บุคคลอาจจะได้ มีโอกาสออกไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นทั้งภายในองค์การเอง และหน่วยงานภายนอก มีการ ผูกอบรมเกี่ยวกับระบบ เทคนิคการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน หรือเป็นระบบงานใหม่ ทั้งจากวิทยากร ภายในหรือภายนอก

ถึงแม้ว่าองค์การเอกชนมีเป้าหมายทางธุรกิจชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น แต่การจัดการความรู้ในองค์การไม่ได้เน้นแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เท่านั้น การเรียนรู้มีทั้งในเรื่องของงาน (Hard side) และเรื่องที่สร้างความผูกพันในองค์การ (Soft side) ผู้บริหารเห็นว่าหัวใจของการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ และต้องเป็นการเรียนรู้ที่คนมีความเต็มใจ ตระหนักถึงความสำคัญ เรียนรู้ไปกับการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนางานไปสู่เป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ เกิดได้ทุกเวลาไม่เฉพาะเวลางานเท่านั้นและไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องงานเท่านั้น เกิดได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ควรจำกัดรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ ฉะนั้นสิ่งที่ องค์การต้องให้การสนับสนุนคือการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความสุข สนุก สร้างสัมพันธภาพที่ดี ไม่มีใครเสียประโยชน์ บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะกระทบกับการประเมินการปฏิบัติงาน องค์การตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคน เพราะเชื่อว่าเมื่อคนมีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เกิดการเรียนรู้ จะส่งผลต่อคุณภาพของงาน และส่งผลไปสู่เป้าหมายขององค์การในที่สุด ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับ และให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร และให้ขวัญกำลังใจโดยมีระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม

## 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

### 1. การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยในการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยการให้การสนับสนุนจะหมายถึงการที่ผู้บริหารเห็นชอบให้ดำเนินการ ไม่ขัดขวาง รวมทั้งให้ปัจจัยต่างๆ เช่น งบประมาณ เวลา โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเป็นผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการปลอดภัยหากแสดงความคิดเห็น การโต้แย้งหรือลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน

2) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดเนื้อหาความรู้ให้สอดคล้องกับภาระงานของแต่ละฝ่าย และตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

3) การสร้างการเรียนรู้ในองค์กรต้องสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่ต้องทำเมื่อจะสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหน่วยงาน ต้องมีการสื่อสารจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยชี้ให้เห็นว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารหรือการจัดระบบงานใหม่จะทำให้เกิดความสะดวกรบายกว่าแบบเดิม และงานจะมีคุณภาพมากขึ้น องค์กรได้ผลตอบแทนมากขึ้นไม่ควรเริ่มด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ยุงยาก เนื่องจากหากการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่ลำบากมักเกิดการต่อต้าน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลากรก่อนทุกครั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับ โดยผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในหลายๆ ช่องทาง ขณะเดียวกันจะเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในอนาคต เมื่อมีการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานต้องมีการกำหนดแนวทางเป็นคำขวัญ(slogan) ของกระบวนการทำงานเพื่อเป็นกรอบอย่างชัดเจนซึ่งจะเป็นสิ่งตอกย้ำให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย และต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการทำงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการประเมินว่าผ่านเกณฑ์แล้ว ต้องพัฒนาทักษะและกระบวนการคิดในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น ในฝ่ายบริหารของบริษัทเอ็นไอเคพีซีชั่น มีการกำหนดกรอบของการบริหารไว้ว่า “Anytime Anywhere” คือ เวลาไหน และตรงไหนก็ได้ ที่เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของส่วนนั้น ซึ่งพอผ่านมา 3 ปี มี

การปรับเปลี่ยนสโลแกนใหม่เป็น Anyone คือ ใครๆ ก็ทำได้ เพื่อขยายแนวคิดของการบริหารจัดการไปสู่วงกว้างมากขึ้น

4) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่ในองค์กรมีอยู่บ้างแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการประกาศว่าจะมีการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ แต่การจัดการความรู้ อาจดำเนินการได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1 องค์กรที่มีความพร้อม ควรเริ่มจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องเล่าที่ผู้เล่ามีความต้องการจะถ่ายทอด โดยอาจไม่เกี่ยวข้องกับงาน การกระตุ้นให้เกิดความสงสัย การตอบคำถามชิงรางวัล เป็นต้น

4.2 องค์กรที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ โดยการชี้แจงความจำเป็นและประโยชน์ของการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ ให้ความรู้ กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งในการจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) สามารถกระตุ้นและจูงใจคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมได้ และทักษะในการบริหารโครงการ (Project management) ซึ่งมีความจำเป็นต้องการอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ทีมงานจัดการความรู้

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ควรเริ่มจากเรื่องเล็กๆ จากหน่วยเล็กๆ ขององค์กรก่อนเมื่อประสบความสำเร็จจึงขยายวงให้กว้างไปเรื่อยๆ และควรมีการฉลองความสำเร็จเพื่อให้พนักงานในหน่วยอื่นๆ เห็น ต้องมีกิจกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ต้องยึดหลัก “ทำไม่เล็ก” เพราะหากไม่มีความต่อเนื่องจะทำให้ขาดแรงจูงใจ

5) องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยพิจารณา เนื้อหาความรู้ คน และบรรยากาศที่แวดล้อมคน ซึ่งจะต้องมีความสมดุลของทั้ง 3 ส่วน นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึง ความง่าย สะดวก และเข้าถึง โดยมีเทคนิค วิธีการ/กิจกรรมที่หลากหลาย สามารถพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เช่น

5.1 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา สื่อสิ่งพิมพ์ การจัดสถานที่ในการเรียนรู้ในองค์กร เช่น ห้องสมุด มุมเรียนรู้ เป็นต้น

5.2 การสร้างสมดุลขององค์กรทั้งด้านข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Hard Side) เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมฝ่าย การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านความรู้สึก (Soft Side) เช่น งานเลี้ยงฉลองในโอกาสต่างๆ งานกีฬา งานวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น

## 2. การสื่อสาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว โดยการสื่อสารที่ใช้เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมแผนก/ฝ่าย การรายงานผลการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพื่อให้มีความรวดเร็วและเข้าถึงคนจำนวนมาก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการรายงานผลจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การติดประกาศ การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วารสารขององค์การ วิทยุกระจายเสียงในบริษัท การพบปะระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน เป็นต้น

## 3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) องค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ

2) วิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นการจัดเก็บในระบบการปฏิบัติงานปกติ เช่น รายงานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยโดยจัดเป็นคลังความรู้ขององค์การ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้ในแต่ละฝ่าย/แผนก ตามภาระงานที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนที่เป็นความรู้เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงแต่เป็นความรู้เรื่องต่างๆ ที่พนักงานค้นคว้านำมา (capture) เก็บไว้ในคลังความรู้ของหน่วยงานเพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นในรูปของระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายทางระบบออนไลน์ การมีระบบอินเทอร์เน็ตในหน่วยงานโดยกำหนดหัวข้อความรู้ที่เป็นเรื่องงานของแต่ละฝ่าย หัวข้อความรู้เรื่องอื่นๆ

3) วิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ใช้ถอดประสบการณ์ของพนักงานโดยให้เขียนเทคนิคการทำงาน หรืออาจเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงโดยมีช่องทางให้ถ่ายทอด เช่น การจัดระบบอินเทอร์เน็ตโดยมีหัวข้อต่าง ๆ เช่น One Point Lesson, One Point Article การใช้ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) การสอนงาน การจัดกิจกรรมให้มีการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง โดยหน่วยงานจัดกิจกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจ และจัดให้มีรางวัลทั้งในรูปของเงิน โล่เกียรติยศ การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4) ค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในองค์การและนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยถือว่า “ศัตรูที่ร้ายที่สุดคือการคิดว่าตัวเองดีที่สุดในแล้ว” เพราะหากคิดว่าองค์กร

ตัวเองดีที่สุดจะทำให้หยุดการพัฒนา ฉะนั้น ควรออกไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น เสมอ ศึกษาเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้กับองค์กร ต้องไม่หยุดเรียนรู้ และไม่หยุดการพัฒนา

#### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื้อหาความรู้อาจเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน องค์กรจะมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) โดยพิจารณาให้การฝึกอบรมและการเรียนรู้ให้ครอบคลุมเรื่องเหล่านี้

- 1) ทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะทาง (Functional skill)
- 2) ทักษะด้านความรู้สึกรู้สึก เช่น วัฒนธรรมองค์กร (Soft skill)
- 3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) ทักษะทางภาษา
- 5) ทักษะด้านการจัดการ
- 6) ทักษะด้านคุณภาพ
- 7) ทักษะด้านความปลอดภัย

การค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมและเรียนรู้ของพนักงาน ควรพิจารณาจาก

- 1) เป้าหมายขององค์กร
- 2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (competency)
- 3) สำรวจความรู้และความต้องการในระดับบุคคล

สำหรับวิธีการเรียนรู้มีหลายลักษณะ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action learning) การสอนงานกันเอง มีวิทยากรในและนอกองค์กร ส่งพนักงานไปอบรม ศึกษาดูงาน

#### 5. การวัดผล

องค์กรวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นำมาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัดจากผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกต สอบถาม หรือใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

ผู้บริหารบริษัทเอ็นโอเคพีซีชี้แจงกล่าวว่าทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นต้องมีการวัดผลทุกครั้ง เพราะบริษัทถือว่าการทำกิจกรรมเหมือนกับการทำงานซึ่งเวลาของการจัดการเรียนรู้ต้องอยู่ในเวลาทำงานเพราะหากบริษัทมีการกำหนดกิจกรรมอยู่นอกเวลางานย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัวของพนักงาน ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีต้องปฏิบัติตามแนวทางของท่าน อ. ปัญญานันท์ทิกขุ ที่ว่า ทำให้สนุก มีความสุขเมื่อทำงาน เมื่อไม่มีความสุขเครียด ผลงานที่ออกมาย่อมมีคุณภาพ ความยั่งยืนในการจัดการความรู้ ที่นอกจากการประเมินการทำงานแล้วบริษัทฯ มีกระบวนการพัฒนาโดยให้

องค์กรที่สนใจเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการทำงาน แม้ว่าบริษัทฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายปีละ 300,000 บาท แต่มองว่าเงินที่ต้องเสียไปนั้นคุ้มค่า เพราะจะทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานภายในอยู่ตลอดเวลา เมื่อบริษัทมีการจัดการที่ดี ผู้มาเข้าชมย่อมบอกต่อแบบปากต่อปากซึ่งจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่คุ้มค่ากว่าการลงโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ขณะเดียวกันจะเป็นกระบวนการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรภายในคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นเรื่อย

#### 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

องค์กรจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ โดยรางวัลอาจเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นเงิน ของรางวัลต่างๆ หรือสิ่งตอบแทนทางจิตใจ เช่น ถ้วยรางวัล โล่ การประกาศเกียรติคุณ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น

### 3) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

#### 1) คน คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารทุกระดับ เป็นแบบอย่าง (Role model) ในเรื่องการจัดการความรู้ ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรสู่บุคลากรทุกระดับ ให้การสนับสนุนโดยให้ปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาคน การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กร เป็นกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม

บุคลากร ในองค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

- ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองได้
- มีความสุขในการทำงาน
- มีทัศนคติดี ใจกว้าง
- มีความสมดุลชีวิตทั้งในด้านทักษะการทำงาน (work skills) และ ทักษะชีวิต (life skills)
- มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี และให้ความร่วมมือ

ทีมงานการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ (KM Team) ควรเลือกคนที่เหมาะสม โดยรับสมัครผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมทีม หรือพิจารณาจากคุณลักษณะดังนี้

- มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)
- เป็นนักอำนวยความสะดวก (facilitator) ที่มีความสามารถในการประสานงาน กระตุ้นและจูงใจคนให้มีส่วนร่วมได้
- มีทักษะในการบริหารโครงการ (Project management)

2) เป้าหมายที่ชัดเจน องค์การมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสื่อสารให้ฝ่าย/บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ โดยการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือทำให้การดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์การ

3) บรรยากาศขององค์การ การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ควรบริหารองค์การ ดังนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบรรยากาศขององค์การต้องมีความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ การให้อภัย มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุขในการทำงานและเรียนรู้ มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกันมากๆ มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและลองปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ มีปัจจัยส่งเสริม เช่น สถานที่ เทคโนโลยี งบประมาณ เวลา เป็นต้น

- กระตุ้นความคิดด้วยวัฒนธรรมองค์กร บริษัทเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ที่ต้องให้ความรักและความอบอุ่นในการทำงานซึ่งเมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นย่อมเอื้ออำนวยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ขึ้นภายในองค์กร โดยจะก่อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องในการถ่ายทอดความรู้จากการปฏิสัมพันธ์อย่างง่าย ๆ ผ่านวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมข้อแรกของบริษัท เอ็นไอเคพีริซันที่ถือว่าเป็นพื้นฐานคือ กล่าวคำทักทาย แต่งกายเรียบร้อย และตรงต่อเวลา ซึ่งการปฏิบัติต้องเริ่มจากผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องเป็นต้นแบบกล่าวทักทายลูกน้องก่อนเนื่องจากพื้นฐานของวัฒนธรรมคนไทยเป็นคนที่เกรงใจทำให้บุคคลที่อายุน้อยกว่าไม่กล้าทักทายผู้ใหญ่ก่อน ในบริษัทแม้จะมีความเข้มงวดในการรักษามาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรเพียงไร แต่ก็ยังมีคนที่ไม่ปฏิบัติตามแนวคิดเหล่านั้นซึ่งผู้บริหารต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความเชื่อเดียวกันเช่น อาจมี 80% ซึ่งเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรที่จะเป็นส่วนช่วยให้อีก 20% หันมามีความคิดแบบเดียวกัน

- โครงสร้างและระบบงานมีความยืดหยุ่น มีการทำงานลักษณะที่ทีมงานข้ามสายงานอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน การสอนงานกันเอง

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ"คน" ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นลำดับแรก โดยได้กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมไว้อย่างชัดเจน

2. ธรรมชาติของทุกองค์การมีการจัดการความรู้อยู่แล้ว การเริ่มการจัดการความรู้จึงควรพิจารณาว่าองค์การเรามีการดำเนินการอะไรอยู่บ้าง เช่น องค์การราชการมีการยืมตัวเพื่อ

ช่วยราชการ การทำโครงการที่มีบุคลากรหลายหน่วยงานร่วมดำเนินการ เป็นต้น ฉะนั้น เมื่อองค์การจะเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินการ ต้องพิจารณาว่ามีอะไรอยู่ และควรเพิ่มอะไร เพื่อให้มีความเข้มแข็งขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนคน การปรับเปลี่ยนระบบงานให้เหมาะสม

3. การจัดการความรู้ควรเริ่มทำเป็นโครงการเล็กๆ เลือกรื่องที่จะทำ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร และใช้วิธีการ/กิจกรรมง่ายๆ ควรเริ่มแบบไม่เป็นทางการ ไม่ควรยึดติดรูปแบบและขั้นตอนที่ตายตัว เช่น การจัดกลุ่มคนมาถ่ายทอดประสบการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานโดยตรงก็ได้ ทีมงานที่จัดกิจกรรมไม่ควรคาดหวังว่าการจัดกิจกรรมจะมีคนเข้าร่วมมาก และไม่ต้องประชาสัมพันธ์ว่าการจัดงานจะยิ่งใหญ่ เพราะหากผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าการกิจกรรมจริงไม่เป็นไปอย่างที่ประชาสัมพันธ์ จะทำให้ไม่ประทับใจและไม่อยากร่วมงานในครั้งต่อไป ไม่ควรใช้วิธีการบังคับให้เข้าร่วม แต่ควรเน้นบรรยากาศสนุกสนานและจัดให้มีสิ่งจูงใจมอบให้ผู้ร่วมงานด้วย เพื่อให้เกิดความประทับใจในครั้งแรก และจะได้รับการร่วมมือในครั้งต่อไป และเมื่อจัดกิจกรรมเสร็จแล้วควรสื่อสารให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับทราบด้วย

4. การจัดการความรู้ต้องสร้างความสมดุลในการบริหารเนื้อความรู้ (content) และบริหารคน ซึ่งการสร้างสมดุลคือการบริหารบรรยากาศที่คนอยู่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพราะหากเน้นอย่างใดอย่างหนึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ขาดชีวิตชีวาและไม่ยั่งยืน

5. ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งต้องเป็นบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ และรู้สึกปลอดภัยที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฉะนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องมีแต่คุณ ไม่มีโทษ (appreciation only) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เช่น การให้บุคลากรรายงานสิ่งผิดปกติในโรงงานทันทีที่เห็นเพื่อเป็นการป้องกันอุบัติเหตุหรือสิ่งผิดพลาดก่อนที่จะเกิดหรือลดความรุนแรง ซึ่งทุกคนจะต้องรู้สึกมั่นใจว่าเมื่อรายงานไปแล้วจะไม่เกิดผลกระทบด้านลบต่อหน้าที่การงานของตน บุคลากรอาจเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นวิธีใหม่ๆ โดยผู้บริหารกระตุ้นให้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดโดยหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงงานของตนเอง ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ กล่าวขอบคุณในโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้บุคลากรเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความผูกพันต่อองค์การ

6. การบริหารบรรยากาศองค์การควรเป็นแบบ “การบริหารบรรยากาศการประชุมด้วยบรรยากาศนอกห้องประชุม” หมายถึง บุคลากรต้องมีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนอกเหนือเวลางาน เช่น การกล่าวทักทาย การถามสารทุกข์สุกดิบ การถามถึงคนในครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นเมื่ออยู่ในเวลาการทำงาน (ห้องประชุม) จะทำให้มีบรรยากาศที่ดีเพราะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีต่อกัน อันจะส่งผลถึงความร่วมมือในการปฏิบัติงาน



7. การจัดการความรู้ไม่ควรยึดติดกฎเกณฑ์มากนัก เพราะบริบทขององค์การแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดการความรู้แต่ละองค์การจึงไม่เหมือนกัน บางหน่วยงานจึงอาจใช้วิธีการ/กิจกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาก เช่น การประชุม การสอนงาน การทำงานข้ามสายงาน เป็นต้น การเลือกเครื่องมือหรือวิธีการในการจัดการความรู้ต้องเลือกให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ สำหรับการแบ่งปันความรู้ ถ้าทำกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง จะทำได้ง่ายกว่า สำหรับการใช้เครื่องมือหรือวิธีการสำหรับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจไม่จำเป็นต้องถอดความรู้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะบางอย่างอาจทำไม่ได้ หรือทำได้ยาก ต้องใช้เวลาและต้องหาคนที่มีความรู้ในการถอดความรู้ เช่น เทคนิคการว่ายน้ำ การขี่จักรยาน เป็นต้น ฉะนั้นการถอดความรู้ประเภทความรู้ฝังลึกจึงต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสม อาจถอดความรู้โดยใช้วิธีการอื่น เช่น การอัดวิดีโอ อัดเทปเสียง เป็นต้น เครื่องมือและวิธีการควรเริ่มจากระดับพื้นฐาน แล้วค่อยๆ ยกระดับให้ยาก/ซับซ้อนขึ้น

8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยจะเป็นสิ่งที่ดีเพราะมีมิติของอารมณ์จะสามารถทำให้จำได้ มีความตระหนัก เช่น การเล่าเรื่องอุบัติเหตุจากความประมาท โดยใช้อารมณ์ของผู้เล่าเข้าร่วม จะทำให้คนฟังเกิดความตระหนักถึงอันตรายที่จะเกิดจากความประมาทหรือการสร้างความตระหนัก ด้วยการใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) ให้เห็นทั้งภาพและเสียง

9. การเลือกทีมงานการจัดการความรู้ต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยมีคุณสมบัติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) การบริหารโครงการ (project management) โดยที่ทีมงานการจัดการความรู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวก (facilitate) ประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจ กระตุ้นบุคคลากรในองค์การในการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของโครงการจัดการความรู้ ฉะนั้นการจัดการความรู้ที่คิด และดำเนินการโดยทีมงานจัดการความรู้จะไม่มีที่ยั่งยืน

10. เป้าหมายแท้จริงของการจัดการความรู้ คือการพัฒนา ซึ่งงานจะพัฒนาไม่ได้หากคนไม่พัฒนา ผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้ไม่ควรตั้งความหวังว่าทุกคนจะเห็นด้วย เพียงแต่อย่าขวางก็ถือว่ามีโอกาสสำเร็จ หรือแม้แต่มีบางคนต่อต้านก็ไม่ต้องเสียกำลังใจ ทุกองค์การจะขับเคลื่อนเมื่อคนประมาณร้อยละ 12-20 ให้ความร่วมมือ สิ่งที่สำคัญคือต้องดำเนินการจัดการความรู้ไปอย่างต่อเนื่องทั้งเรื่องที่เป็นงาน (Hard side) และเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน (Soft side) เทคนิคที่สำคัญคือ “ทำไม่เลิก” เพราะถ้าทำๆ หยุดๆ จะขาดแรงจูงใจ

11. องค์การต้องจัดระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความมีชีวิตชีวาให้กับการจัดการความรู้ โดยอาจให้รางวัลเป็นทุนทรัพย์ หรือการให้คุณทางจิตใจ โดยพิจารณาให้รางวัลจากผลงาน ความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม ซึ่งรางวัลต้องมีทั้งศักดิ์และศรี เทคนิคสำคัญของผู้บริหารคือ ต้องยกย่องชื่นชมให้เป็น โดยเรื่องเล็กต้องทำทันที

และทำให้เป็นการส่วนตัว เช่น ผู้บริหารกล่าวขอบคุณพนักงานโดยเอ่ยชื่อทันทีที่ได้รับการรายงานความผิดปกติที่เกิดขึ้น การกล่าวยกย่องต่อสาธารณชน เป็นต้น

12. องค์การต้องศึกษา เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากองค์การอื่นๆ อาจไม่ใช่หน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกัน แต่อาจเสาะหาว่าองค์การที่เป็นเลิศในเรื่องนั้นๆ จริง เช่น องค์การของทหารมีความเด่นในเรื่องระเบียบวินัย หากจะฝึกให้พนักงานมีวินัยให้นำไปเรียนรู้กับองค์การดังกล่าว ในการศึกษาเรียนรู้ขององค์การภายนอกที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการออกจากงานเพื่อมองออกไปข้างนอก เพื่อจะได้มุมมองใหม่ วิถีคิดใหม่ เช่น การศึกษาดูงาน การเทียบเคียง การออกไปประกวด จะทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

13. การวัดผลการจัดการความรู้ไม่เน้นการวัดผลผลิตที่เป็นกิจกรรม เช่น จำนวนครั้งของกิจกรรม จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม ฯลฯ แต่วัดและประเมินได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Outcomes) เช่น การลดเวลาการผลิต การลดปริมาณผลผลิตที่ไม่ได้คุณภาพ ข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง เป็นต้น

14. หัวใจของการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ และการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งองค์การต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฉะนั้น การพัฒนาคน ต้องเปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบจากการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เป็นการให้คนเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นต้น

15. การจัดการความรู้ที่ดีคือการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับการปฏิบัติงานตามปกติ เป็นการบูรณาการเข้ากับงานที่ทำ ต้องใช้ทั้งข้อมูล (fact) และความรู้สึก (feeling) ซึ่งยังคงทำงานเดิม แต่ปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยยกระดับ เปลี่ยนวิถีการทำงานให้ได้งานที่มีคุณภาพขึ้น เช่น งานที่เป็นงานประจำ (routine) เปลี่ยนวิธีการให้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น และลดค่าใช้จ่ายลง เป็นต้น

16. การใช้ระบบสารสนเทศเป็นตัวช่วย เพื่อสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึง ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคลากรแต่ละระดับ การใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการจัดการกับความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit) ได้ดี สามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารในองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลากร เช่น การจัดคอมพิวเตอร์ให้บุคคลากรทุกคน การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต บลอค การรายงานผลการปฏิบัติงานแบบ online เป็นต้น


จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร และสัมภาษณ์เชิงลึก จัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ของบริษัท Xerox Corporation สรุปรายละเอียดตามตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
<p>1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ รับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาที่กำหนด นัดประชุม</li> <li>● ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการระบุนวัตกรรม การพัฒนาและต่อยอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดเก็บความรู้</li> <li>● คณะทำงานตั้งคำถามเพื่อใช้วางแผนและออกแบบระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร? บริษัทมีความรู้อะไรใหม่เพิ่มขึ้นบ้าง ทราบได้อย่างไรว่ามีผู้นำความรู้ไปใช้ และทราบได้อย่างไรว่าความรู้เหล่านั้นจะไม่สูญหายไป?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ตั้งทีมเจ้าภาพการจัดการความรู้โดยมีสมาชิกเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบระบบคุณภาพ (ISO) ซึ่งดำเนินการอยู่แล้ว โดยเน้นให้มีบุคลากรจากทุกฝ่ายเป็นลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)</li> <li>● คณะผู้บริหารระดับสูงแสดงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง</li> <li>● ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยเน้นการปรับทัศนคติในเรื่องการมองคนในทางบวก ไม่มีการต่อว่าจากหัวหน้าผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นอย่างมากและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กรคือ</li> </ul> <p><b>เชื่อมั่นในคุณค่าของคน</b> ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุดพยายามคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร</p> <p><b>มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ</b> มุ่งกระทำการทุกอย่าง ด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอโดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยม</p> <p>เต็มความสามารถขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัท มีความได้เปรียบเนื่องจากเป็นองค์กรที่เปิดใหม่ สามารถปลุกฝัง วัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม</li> <li>● ใช้หลักการ “เกิดเป็นดอกเห็ด ร้อยเป็นมาลัย” ไม่สนใจว่าการจัดการความรู้ต้องเป็นระบบซึ่งจะทำให้รู้สึกยาก แต่เริ่มจากทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ทุกคนรับรู้และเน้นให้มีกระบวนการจัดการความรู้อยู่ในงานอย่างเป็นธรรมชาติ</li> <li>● ผู้บริหารมีความตระหนักในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของคนเพื่อพัฒนางานและให้การสนับสนุนเต็มที่</li> <li>● ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยเป็นแบบอย่างของบุคคลเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พร็อพเพอร์ตี้ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2) การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารเกิดควบคู่กับการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ของบริษัท และเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้</li> <li>● ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ นิตยสาร การประชุมผู้บริหารและแจ้งสรุปผลให้พนักงานทราบ การประชุมระดับผู้จัดการ การประชุมประจำไตรมาส วิทญุกระจายเสียง จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยบริษัทฯ ได้สำรวจพบว่าช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ E-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ถ่ายทอด สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์การ ค่านิยม แผนงาน การดำเนินการต่างๆ ขององค์การแก่บุคลากรทุกระดับแบบสองทิศทาง ผ่านการประชุมเป็นทางการ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารระดับสูง สื่อสารนโยบาย ทิศทางไปยังผู้บริหารระดับรอง และสื่อสารไปยังบุคลากรของหน่วยงาน โดยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายองค์การแก่บุคลากรทุกระดับโดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทั้งแบบทางการและไม่ทางการ</li> </ul>
3) กระบวนการและ เครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนา Knowledge Portal เพื่อให้พนักงานจัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ โดยแบ่งเป็นหัวข้อเพื่อสะดวกในการค้นหา</li> </ul>	<p>บริษัทฯ มีนโยบายการจัดการความรู้ (KM) ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อให้บรรลุผลในด้านการค้นหา รวบรวม และถ่ายทอดภายในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ที่ยั่งยืน คณะทำงานการจัดการความรู้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือก รวบรวมข้อมูลความรู้ในฝ่ายของตน แล้วนำไปถ่ายทอดสู่พนักงาน โดยมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● นำความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุง</li> </ul>	<p>เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการจัดการความรู้แบบ ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งองค์การจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อรวบรวมจัดเก็บ แยกประเภทข้อมูลที่เป็นความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ความรู้ชัดแจ้ง บริษัทให้ความสำคัญและได้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit) เพราะบริษัทมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีภูมิปัญญาที่อยู่ในตัวมากจึงมีการใช้เครื่องมือ</p>	<p>บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบ Explicit knowledge มา นานแล้ว สำหรับ Tacit knowledge ได้ดำเนินการโดยเป็นงานที่ทำขึ้นโดยไม่ได้บอกกับคนในองค์กรว่า อันนี้คือ Explicit อันนี้คือ Tacit แต่ทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Kaizen, MIC (Manufacturing Information Center), 5S, Happy workplace ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่กับคนในองค์กรทั้งสิ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เครื่องคอมพิวเตอร์ภายในบริษัทฯ</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ชั่น คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
		<p>ระบบการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (AIR) จากระบบเอกสารเป็นระบบออนไลน์ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) เก็บในระบบอินทราเน็ต (Intranet) หัวข้อ Knowledge Sharing เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• นอกเหนือจากความรู้ที่ได้จัดการตามกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว บริษัทฯ ได้นำข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการเรียนรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่</li> </ul>	<p>การจัดการความรู้ เช่น การเล่าเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมุ่งผลให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นแก่นไม่ใช่แค่เพียงรูปแบบ</p>	<p>ทุกเครื่องสามารถที่เข้าถึง Internet และ Intranet ตลอดเวลาทำงานของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษา เป็นอีกแหล่งความรู้ที่คนในบริษัทฯ ได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี เช่น ที่ปรึกษาด้านการวางแผนภาษี ที่ปรึกษาด้านการวางแผนโครงสร้างตำแหน่ง ที่ปรึกษาด้านการจัดการพลังงาน เป็นต้น</li> <li>• เข้าไปถือหุ้นในบริษัทที่มีเทคโนโลยีด้านแม่พิมพ์เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกัน</li> <li>• การใช้ที่ปรึกษาและผู้ชำนาญการพิเศษ Rental (Consultant &amp; Expert) มาร่วมกัน พัฒนาระบบและพัฒนางานรวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือพัฒนาหุ่นยนต์ (Robot) ร่วมกับสถาบันการศึกษาเพื่อมาใช้ในกระบวนการการผลิตจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี</li> <li>• การพัฒนาความรู้ของบริษัทฯ ใช้</li> </ul>


กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ชั่น คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
				<p>ลักษณะ D&amp;R (Development and Research) โดยพัฒนางานตัวแบบขึ้นมาแล้วนำไปวิจัยต่อในอนาคต รวมถึง C&amp;P หมายถึง Copy and Paste คำว่า Copy ไม่ได้หมายถึงลอกแบบ แต่เป็นการเลียนแบบทางความคิดหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีหรือที่เรียกว่า Best Practice คือเห็นอะไรที่ไหนที่คิดว่าดีนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือที่เรียกอีกอย่างว่า Shot Cut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมกลุ่ม (Small Group Activities :SGA) ในกลุ่ม ๆ หนึ่งทำกิจกรรมในหลายเรื่องได้พร้อมกัน เช่น Safety, 5S, การอนุรักษ์พลังงาน, QCC, Kaizen ซึ่ง กลุ่ม SGA นี้จะได้รับการปลูกฝังและการถ่ายทอดความรู้จากคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ของบริษัทฯ</li> </ul>
4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนรู้ของพนักงานเป็นจุดแข็งของบริษัท ซึ่งมีโปรแกรมหลากหลายในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างการเรียนรู้พนักงานทุกคนมีแผนฝึกอบรม (Training Roadmap) มีการบันทึกการฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งได้จัดรูปแบบการพัฒนาพนักงาน</li> </ul>	<p>ในการสร้างความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะนำพา SCG ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน SCG ได้ทุ่มเททรัพยากรต่างๆ ให้กับการพัฒนา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้พนักงานมากยิ่งขึ้น หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานได้แก่ หลักสูตร</li> </ul>


กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
	<p>รายบุคคล โดยการฝึกอบรมและเรียนรู้ที่เป็นความต้องการขององค์กร (Training Need) มี 4 มิติ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาษา ด้านการจัดการ และด้านเทคนิคเฉพาะทาง โดยทุกคนต้องได้รับการอบรมทั้ง 4 มิติ แต่เนื้อหาจะแตกต่างกันตามระดับและหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดห้องโสตทัศนูปกรณ์ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์</li> <li>• มีทุนการศึกษาให้พนักงานหลายระดับ</li> <li>• มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานที่หลากหลาย</li> <li>• การแลกเปลี่ยนความรู้ในหัวข้อที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในรูปแบบผ่อนคลายเป็นประจำทุกเดือน</li> </ul>	<p>ใน 2 ชั้นตอน ชั้นตอนที่ 1 พนักงานใหม่จะได้รับคู่มือพนักงาน ซึ่งระบุนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานโดยทั่วไป และรับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงโครงสร้างบริษัทฯ หัวหน้างานฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่โค้ชหรือผู้สอนงาน โดย HR จะติดตามและดูแลการปรับตัวของพนักงานใหม่ทุกเดือนในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานชั้นตอนที่ 2 พนักงานที่ผ่านการทดลองงานแล้ว จะพัฒนาความรู้ความสามารถใน 2 รูปแบบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) On the job training เช่น Coaching, Job Enlargement, Job Rotation, การโอนย้ายพนักงานไปเรียนรู้งานที่บริษัทเครือไทยออยล์ การมอบหมายงานพิเศษ เป็นต้น ยกตัวอย่างในฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่น จะมีแผนการหมุนเวียนงาน (Rotation) ของ Team Operator เพื่อให้เรียนรู้งานแต่ละ Units ตาม Progression Scheme</li> <li>2) Off the job training เช่น การจัด In House Training การส่งพนักงานไปสัมมนา ฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้</li> </ol>	<p>องค์ความรู้ จิตสำนึก สุขภาพกายและใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Functional Training เน้นให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถตาม Core Competency ที่จำเป็นเพื่อนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แยกเป็น 3 ระดับได้แก่ Basic, Intermediate และ Advance Programs</li> <li>• หลักสูตร Business Management and Leadership Development พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงานระหว่าง 1-2 ปี จะได้เรียนรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจหลักสูตร Abridge Business Concept (ABC) และเรียนรู้ในเรื่องการรู้จักตัวเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program (Leading Yourself)</li> <li>• พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป จะได้เรียนรู้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้งในหลักสูตร Business Concept Development (BCD) และการ</li> </ul>	<p>ด้านเทคนิคเกี่ยวกับการทำงาน ค่ายสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม หลักสูตรภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้ฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในบริษัทแล้วบริษัทยังแบ่งปันความรู้สู่ชุมชนโดยจัดฝึกอบรมให้กับนักศึกษาที่เข้ามาฝึกงานในบริษัท รวมถึงจัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนใกล้เคียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเยี่ยมชม ดูงานองค์กรภายนอก (Outside Visit) บริษัทตั้งเป้าหมายในการให้พนักงานได้มีโอกาสออกไปศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 4 ครั้งต่อปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสนำข้อดีขององค์กรอื่น ๆ มาเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตนเองต่อไป</li> <li>• ให้ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) NPCT พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคให้กับพนักงานผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ไคเซ็น, QCC, TEM (Total Energy Saving) เป็นต้น</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ชั่น คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
		<p>ด้วยตนเอง (Self Learning) ผ่านตำราและคู่มือ ต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program 2 (Leading the Team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานระดับจัดการ ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรเข้มข้นด้านการจัดการ Management Development Program (MDP) โดยร่วมมือกับ Wharton Business School, University of Pennsylvania นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความเป็นผู้นำ ด้วยหลักสูตร Leadership Development 3 (Facilitative Leadership) ควบคู่กันไป พนักงานจัดการระดับกลาง มีหลักสูตร Executive Development Program (EDP) โดยความร่วมมือของ Columbia University</li> <li>พนักงานจัดการระดับสูง (Senior Executive) มีหลักสูตร Advanced Management Program (AMP) ที่ Harvard Business School และ Wharton Business School ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>Overseas Expansion Program เป็น หลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ</li> </ul>	<p>กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มทักษะด้าน เทคนิคในการทำงานของพนักงานให้ดี ขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยากรภายใน (Internal Trainer) ในองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความ เชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ หลายคน ดังนั้นจึงพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้เป็น วิทยากรภายในเพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร อัน เป็นการแปลงความรู้ที่เป็น Tacit ในตัวบุคคล ให้เป็น Explicit นั้นเอง</li> <li>ห้องสมุด เป็นอีกช่องทางที่บริษัทฯ ได้เตรียมให้กับพนักงานในการได้เข้าไป ค้นหาความรู้และหนังสือมากกว่า 5000 เล่ม พร้อมทั้งจะให้พนักงานได้ใช้ บริการ โดยมีระบบ E-Library System</li> <li>บริษัทฯ ยอมลงทุนมากในการฝึกคน ให้เป็นซูเปอร์ยูสเซอร์ และ มาสเตอร์ใน ด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้าน IT คือ มี พื้นฐานการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ เกี่ยวกับไอทีด้วยตัวเอง และรู้ว่าจะ สามารถหาข้อมูลได้จากที่ไหนบ้าง เพราะมีนโยบายว่า Balance Human</li> </ul>



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>พนักงานที่จะไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ประกอบด้วย Effective Business Writing, Conversation, Cross Cultural Management Workshop, Team Building, Negotiation และ Global Leadership การเตรียมความพร้อมเหล่านี้จะจัดขึ้นล่วงหน้า 6 เดือนก่อนเดินทางเพื่อเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valued Innovation Program เป็นหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถหาแนวทางและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น Thunderbolt Thinking, Generating Ideas with Mind Mapping, Analytical Skill for Problem Solving และ Decision Making</li> <li>• การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเฉพาะทาง (Technical Scholarship) และทางด้านบริหารธุรกิจ (MBA Scholarship) เริ่มต้นตั้งแต่ปี 2516 จนถึงปัจจุบันมีนักเรียนทุนทั้งสิ้น 275 คน</li> </ul>	<p>and System คือบริษัทฯ เอาจริงมาช่วยงานคนไม่ได้เอาคนมานั่งเฝ้าระบบ ฉะนั้นเมื่อระบบดีสามารถช่วยคนได้คนก็ต้องมีความรู้ดีถึงจะใช้งานระบบได้</p>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>โดยกำหนดให้เรียนเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ University of Pennsylvania, Harvard University, Stanford University, University of Chicago, Northwestern University หรือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป อาทิ The European Institute of Business Administration (INSEAD), London Business School, International Institute for Management Development (IMD) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย อาทิ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน โครงการ Young Talent Manager ซึ่งจัดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2548 เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต โดยได้พัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎีของการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และให้นำความรู้ที่ได้นั้นมาฝึกปฏิบัติโดยคัดเลือกบริษัทให้เข้าไปทำโครงการ ซึ่ง</li> </ul>	

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>นอกจากจะทำความเข้าใจดียิ่งขึ้นจากการลงมือปฏิบัติแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำหรับบริษัทนำไปใช้ในการปรับปรุงได้อีกด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สภากิจกรรรม เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลา งาน เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม จึงได้มีการจัดตั้งชมรมกิจกรรมขึ้นภายใต้การดูแลของ “สภากิจกรรรมพนักงาน SCG” พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมทำกิจกรรมประเภทต่างๆ ทั้งกิจกรรมทางด้านกีฬา กิจกรรมบันเทิงและสันทนาการ และกิจกรรมเพื่อสังคม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่สังคมแล้วยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่พนักงานอีกด้วย</li> </ul>	
5) การวัดผล	<p>บริษัทมีการวัดผล 3 ระดับ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดว่าได้ผลอย่างไรที่ ตั้งไว้หรือไม่ (Measurement) ซึ่งเป็นผลที่ได้ในระยะสั้น</li> <li>2. วัดผลผลิต (Output) วัดว่าได้ผลผลิตตามที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นเชิงปริมาณ</li> <li>3. วัดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการวัดผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ว่ามีผลกระทบต่อธุรกิจของ</li> </ol>	<p>บริษัทฯ วัดผลโดยดูจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพของงาน</li> <li>• การนำสิ่งที่ได้อบรมและเรียนรู้มาปฏิบัติ</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงาน</li> </ul> <p>โดยภายใน 1 เดือนที่พนักงานอบรมเรียนรู้ต้องทำรายงาน และภายใน 3 เดือน ให้หัวหน้างาน (Supervisor) สังเกตว่าได้นำมาใช้ปฏิบัติงาน</p>	<p>บริษัทฯ วัดผลโดยดูจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพของงาน</li> <li>• การนำสิ่งที่ได้อบรมและเรียนรู้มาปฏิบัติ</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>• ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> </ul>	<p>ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Outcome)</p> <p>เป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นตัวชี้วัดว่าการจัดการความรู้ภายในองค์กรว่าประสบความสำเร็จหรือไม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ตัน คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัทๆ ใดๆ เช่น ต้นทุนลดลง การ ร้องเรียนลดลง เป็นต้น	หรือไม่		<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทฯ มีกำไรเพิ่มขึ้น</li> <li>- บริษัทฯ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>- พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ทำงานแบบ Work Smart ไม่ Work Hard)</li> <li>- มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ไม่ใช่ทำแต่งงานประจำ ไม่เคยได้พัฒนางานที่ทำอยู่เลย แล้วก็บอกว่าไม่มีเวลาพัฒนา ก็จะมีเวลาได้อย่างไรเมื่อไม่เคยคิดที่จะพัฒนางานของตนเองเลย) ถ้าผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้นมีลักษณะเชิงบวก ก็น่าจะหมายความว่า การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จในแบบที่น่าพอใจ จากผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในส่วนของบริษัทในปีที่ผ่านมาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในหลาย ๆ ด้านเช่น ผลผลิตและยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้น</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ชั่น คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
6) การยกย่องชมเชยและ ให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งสำคัญมากซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งบริษัทได้จัดระบบการให้รางวัลและการแสดงความชื่นชมพนักงานในหลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลเป็นประกาศนียบัตรและของที่ระลึกแก่บุคคลและทีมงานที่แบ่งปันความรู้ด้านเทคนิคและความรู้ทั่วไป</li> <li>● การให้รางวัลต้องคำนึงถึงศักดิ์และศรี ต้องให้รางวัลด้วยผล ให้รางวัลความตั้งใจและการเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>● ผู้บริหารต้องยกย่องชื่นชมให้เป็น เช่น เรื่องเล็กต้องทำทันที ทำเป็นการเฉพาะ</li> </ul>	บริษัทจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ โดยรางวัลอาจเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นเงิน ของรางวัลต่างๆ หรือสิ่งตอบแทนทางจิตใจ เช่น ถ้วยรางวัล โล่ การประกาศเกียรติคุณ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น	การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับคนและบริบทองค์การ	บริษัทจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดประกวดผลงานดีเด่น</li> <li>● การให้รางวัลทีมงานที่มีนวัตกรรมดีเด่น</li> <li>● การกล่าวยกย่องชมเชย</li> <li>● การมอบโล่ให้ประกาศเกียรติคุณ</li> <li>● การให้แด่มีคะแนนสะสมเพื่อแลกเปลี่ยนของรางวัล</li> </ul>

**2.3 ผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ** ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) หรือทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

### **สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยึดกรอบแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการกำหนดแนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 ซึ่งในขณะนั้นการจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเริ่มการจัดการความรู้ที่ไม่มีแนวทางการดำเนินการในเชิงปฏิบัติ มีเพียงแนวทางกว้างๆ และแบบฟอร์มที่ได้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงเริ่มจากการจัดทำตามแบบที่กำหนดเพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัด โดยมีการสื่อสารจาก

อธิการบดีถึงผู้บริหารระดับต่างๆ และตั้งทีมงานการจัดการความรู้ตามแนวทางที่กำหนด โดยส่วนใหญ่อธิการบดีมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผนงานซึ่งดูแลงานด้านประกันคุณภาพเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) และมีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งของโครงสร้างมหาวิทยาลัย และมีเจ้าหน้าที่ของฝ่ายประกันคุณภาพเป็นทีมงานเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเห็นว่าการจัดการความรู้ที่เป็นตัวชี้วัดในการประเมินปฏิบัติราชการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านประกันคุณภาพซึ่งมหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่แล้ว

เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับทราบว่าจะต้องมีการประเมินการปฏิบัติราชการโดยมีตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ซึ่งได้จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้เป็นทางการเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย แต่ในทางปฏิบัติทีมงานที่ดำเนินการริเริ่ม ผลักดัน และกระตุ้นให้เกิดการกิจกรรมการจัดการความรู้คือทีมงานที่เป็นฝ่ายเลขานุการที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายประกันคุณภาพ หรือฝ่ายนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้หากผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) เป็นรองอธิการบดีที่ดูแลงานด้านไหน มักจะใช้ทีมงานในฝ่ายนั้น และเลือกเรื่องที่เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดูแลอยู่เช่น งานด้านประกันคุณภาพ

โดยส่วนใหญ่แล้วอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผนงานซึ่งเป็นผู้ดูแลงานประกันคุณภาพหรือบางแห่งเป็นรองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพเป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) มีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเพียงแห่งเดียวใน 10 แห่งที่อธิการบดีแต่งตั้งให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ซึ่งทำให้เป้าหมายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ อย่างชัดเจน โดยเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เป็นงานด้านวิชาการ เช่น การทำผลงานวิชาการ การพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น มาตั้งแต่เริ่มต้นและได้รับผลการประเมินปฏิบัติราชการในตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ในระดับ 5 มาโดยตลอด นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ที่อธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยซึ่งดูแลงานประกันคุณภาพด้วย เป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ จึงเริ่มกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้โดยเริ่มจากการบริหารจัดการงานวิจัย โดยมีทีมงานที่เป็นฝ่ายปฏิบัติเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายประกันคุณภาพ และการนำเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ บูรณาการกับงานวิจัย และงานประกันคุณภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นมหาวิทยาลัยเดียวใน 10 แห่งที่ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) โดยเริ่มดำเนินการเมื่อปี 2552

ในการเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เริ่มอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี 2548 ด้วยการทำตามกรอบแนวทางการประเมินการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้ ได้แก่ การแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ การจัดทำ

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแบบที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยทีมงานการจัดการความรู้เป็นผู้ยกร่างแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย โดยที่คณะกรรมการการจัดการความรู้ประกอบด้วยผู้บริหารของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำโครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้โดยให้หน่วยงานเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้มีการดำเนินการจริงจังในปีแรกเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีแนวปฏิบัติ ส่วนใหญ่เมื่อได้มีการแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้แล้ว จะมีทีมงานฝ่ายเลขานุการ (ฝ่ายแผนและนโยบาย/ฝ่ายประกันคุณภาพ) เป็นทีมงานประสานงานและกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ส่งแผนการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ตามที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดเพื่อรวบรวมเป็นผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ทีมงานการจัดการความรู้ช่วงปีแรกๆ จะมีเฉพาะทีมในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทีมที่คอยประสานงาน อำนวยความสะดวก ส่วนในปีต่อมา เมื่อมหาวิทยาลัยได้เริ่มเรียนรู้และมีแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น โดยเริ่มจากเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ ความเข้าใจความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้ เครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยจึงได้ริเริ่ม จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันบ้าง แต่ยังไม่ต่อเนื่อง

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ระดับมหาวิทยาลัยซึ่งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ยกร่างแผน โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็นจากกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารจากทุกหน่วยงาน โดยการพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ว่าจะดำเนินการจัดการความรู้มาสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ด้านใด เน้นเรื่องอะไร โดยมหาวิทยาลัยบางแห่งกำหนดโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้สนับสนุนทุกยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้หน่วยงานย่อยรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และตอบสนองต่อแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยซึ่งบางมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานเลือกดำเนินการอย่างน้อย 1-3 ยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทากำหนดให้คณะต่างๆ จัดทำโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 ยุทธศาสตร์ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ส่วนหน่วยงานสนับสนุน เช่น สำนักงานต่างๆ ให้ดำเนินการตามภารกิจของตน เช่น สำนักงานอธิการบดีให้มีโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการการบริหารจัดการ เป็นต้น

สำหรับมหาวิทยาลัยบางแห่งที่ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีให้รับผิดชอบการจัดการความรู้มาตั้งแต่เริ่มต้น คือ ประมาณปี 2548 และดูแลการ



ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่ง อธิการบดีได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและประกันคุณภาพ เป็นผู้อำนวยการที่มงาน การจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันมาประมาณ 6 ปี ส่งผลให้การดำเนินการมีความ ต่อเนื่องและทำให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจการจัดการความรู้รวมทั้งได้ ปฏิบัติงานที่นำเอาเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ซึ่งที่มงานการจัดการความรู้ได้จัดให้ผู้บริหารและ บุคลากรอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้รับรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และสามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจนในด้านสัมพันธภาพระหว่าง บุคลากรระหว่างหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้และมีระบบการยกย่องชมเชยและให้ รางวัลแก่หน่วยงานหรือกลุ่มความรู้ที่มีแนวการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รางวัลแก่ผู้เข้าร่วม กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงาน อำนวยการจัดการแสดงผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยทุกๆ สิ้นปี และมีประชุม ใหญ่ปีละ 2 ครั้ง มีการประเมินการให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) ของพนักงานมหาวิทยาลัยโดย พิจารณาจากการร่วมดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ต่อมาใน ปีงบประมาณ 2551 มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีแผนการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานและให้ หน่วยงานเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (แผน กลาง) จัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของคณะอย่างน้อย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ด้านการจัดการ เรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะและ มหาวิทยาลัย โดยคณะเป็นผู้จัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรมส่งให้ที่มงานการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อรวบรวมเป็นแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยส่งให้สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อไป ส่วนหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น สำนัก/กองต่างๆ ให้ จัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานเช่นกัน โดยเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เมื่อคณะ/หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้แล้ว ที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลการ ปฏิบัติงานต่อไป และในปี 2552 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้สมัครใจเข้าดำเนินการตาม เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA)

ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกือบทุกแห่งให้ ความเห็นว่าดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นบุคคลา กรสายสนับสนุน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าบุคลากรสายวิชาการและกิจกรรมที่ทำยังเป็น เรื่องเกี่ยวกับงานบริหารซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องคือบุคลากรสายสนับสนุน มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สงขลาที่กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ในด้านวิชาการมาโดยตลอดและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรสายวิชาการเป็นอย่างดีซึ่งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ให้ความเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเลือกดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยพิจารณาว่างานไหนมีความสำคัญมาก และมหาวิทยาลัยมีความพร้อมและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มาก ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาโดยอธิการบดีให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยได้ประกาศเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาอาจารย์ในการทำผลงานวิชาการ ซึ่งผู้อำนวยการจัดการความรู้ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ในด้านวิชาการมาโดยตลอด โดยเห็นว่าการพัฒนางานวิชาการจะมีผลกระทบ (impact) ที่ชัดเจนเพราะเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา โดยในปีแรกของการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้เลือกดำเนินการเรื่อง การพัฒนาอาจารย์โดยให้ทำผลงานวิชาการ ซึ่งคณาจารย์ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นประโยชน์ต่อตัวอาจารย์เอง และในปีต่อๆ มา ก็ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เป็นงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาอาจารย์ เช่น กระบวนการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น ซึ่งได้รับผลการประเมินการปฏิบัติราชการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในระดับดีเยี่ยม (ระดับ 5) ในทุกๆ ปี

### ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งได้ให้ความเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีปัญหาอุปสรรค สรุปได้ ดังนี้

- การเปลี่ยนผู้บริหารทำให้การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีกลไกที่เป็นระบบ ภาระงานด้านการจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับคน เมื่อมีการเปลี่ยนคนรับผิดชอบจึงมีผลกระทบต่อการทำงาน
- คนยังไม่เข้าใจแก่นของการจัดการความรู้ จึงมีบางส่วนที่ยังมีความเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นภาระเพิ่มที่แยกออกจากการปกติ เมื่อภาระงานอย่างอื่นมากจึงไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้
- ถึงแม้ว่าได้มีการจัดทีมงานจัดการความรู้เป็นหลายลักษณะอักษร แต่ในทางปฏิบัติทีมงานจัดการความรู้ส่วนกลางของมหาวิทยาลัยมักเป็นผู้ดำเนินการ
  - คนมีความรู้แต่ในเชิงทฤษฎี แต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติ
  - บุคลากรมีความกังวลกับการดำเนินการจัดการความรู้ที่ยึดแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ทำให้รู้สึกว่ามีระเบียบขั้นตอนที่ยุ่งยาก

## กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การเตรียมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินการจัดการความรู้เริ่มเมื่อได้รับทราบแนวทางการประเมินการปฏิบัติราชการจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการเมื่อปี 2548 คือการเตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ซึ่งแรงทำความเข้าใจเรื่องดำเนินการจัดการความรู้อบรมเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในที่ทีมงานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ระดมความเห็นในการเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ (หัวข้อเรื่อง)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้เริ่มดำเนินการโดยการลงนามความร่วมมือทางวิชาการด้านการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 13 แห่ง โดยเชิญสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้ความรู้ จัดตลาดนัดความรู้ เมื่อปี 2548 มีการเตรียมความพร้อมโดยมหาวิทยาลัยให้ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรโดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้แก่ อาจารย์ให้มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ โดยให้นำไปขยายผลในการจัดการเรียนการสอน และได้มีการถ่ายทอดให้บุคลากรสายสนับสนุนด้วย โดยได้มีการสร้างผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ผู้อำนวยการความสะดกในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator: KF) ประจำทุกหน่วยงาน

### 2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เมื่อมีการแต่งตั้งผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้แล้ว ผู้อำนวยการจัดการความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดต่อบุคลากรที่เป็นฝ่ายปฏิบัติในรายละเอียดต่างๆ ของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารจะเน้นในรูปแบบการประชุมผู้บริหาร ประชุมทีมงานการจัดการความรู้แล้วให้ผู้บริหารหน่วยงานนำไปถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ การจัดทำเอกสารเผยแพร่ โดยเนื้อหาการสื่อสารจะเป็นการชี้แจงความสำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ และมอบนโยบายและแนวทางให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการ ช่องทางในการสื่อสารนอกเหนือจากการประชุม บันทึก เอกสาร

เผยแพร่ของมหาวิทยาลัย เช่น วารสาร ในบางมหาวิทยาลัยมีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ โดยนำเอาข่าวสารการจัดการความรู้ ข้อมูล บทความที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาใส่ไว้

### 3. กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง

สำหรับเครื่องมือในการจัดการความรู้สำหรับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบที่กำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกการประชุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย โดยนำกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานเก็บไว้ในระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นเว็บไซต์การจัดการความรู้ จัดทำเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้นำไปใช้ได้สะดวก การจัดทำวารสารการจัดการความรู้ (KM newsletter)

ส่วนเครื่องมือในการจัดการความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ใช้ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกลุ่มความรู้แบบชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดเวทีระดมความคิด

### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีระบบการพัฒนาคณาจารย์ โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้โดยทั่วไปจะมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาคณาจารย์ซึ่งมีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และมีงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้หน่วยงานระดับคณะ/สำนักเพื่อพัฒนาคณาจารย์โดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจะแยกการดำเนินการที่เป็นความรู้ฝังลึกไว้ในส่วนของทีมงานการจัดการความรู้ดำเนินการ ส่วนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทั่วๆ ไปที่เป็นความรู้ชัดแจ้งให้ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ

### 5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ การวัดผลการฝึกอบรมและเรียนรู้วัดโดยให้คนทำรายงาน สังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เป็นต้น

## 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

- การจัดการประกวด การแสดงผลการจัดการความรู้และมีรางวัลมอบให้
- การกล่าวชมเชยในที่ประชุม
- บางมหาวิทยาลัยนำผลการดำเนินการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

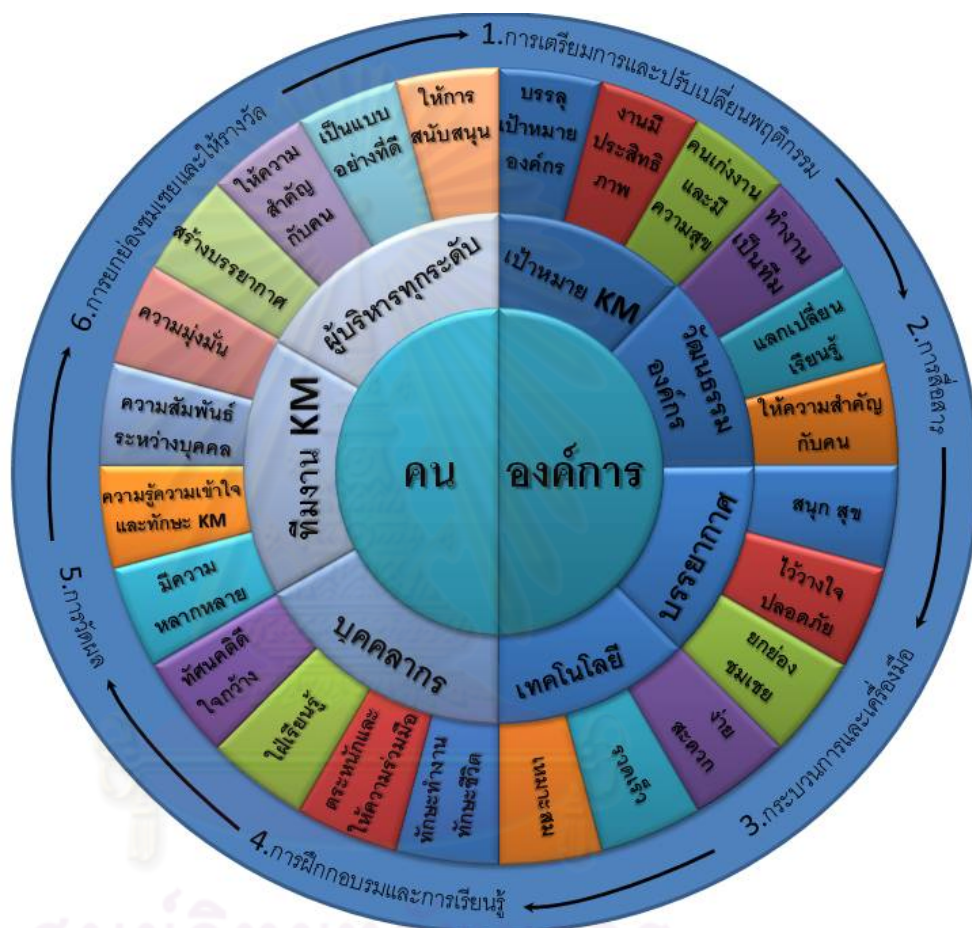
3.3 การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

#### 3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำ 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ผลการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ ได้แก่ องค์การด้านการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล MBNQA จำนวน 4 องค์การ องค์การไทยที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการระดับชาติที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) รางวัลองค์การที่มีความเป็นเลิศโดยรวมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศตินทร์ และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวม 4 องค์การ และมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็น

ยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป และ โดยนำ ข้อค้นพบไปใช้เป็นฐานของการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รูปแบบ ดังนี้



แผนภาพที่ 26 าร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน (ดังปรากฏรายนามในภาคผนวก ข) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและให้ความเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผลการสนทนากลุ่มสรุปได้ ดังนี้

1) การพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะใช้ขับเคลื่อนองค์ประกอบซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามที่ผู้วิจัยกำหนดในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอนจะได้อย่างไร (How to) จะมีกลไกหรือวิธีการเปลี่ยนแต่ละองค์ประกอบอย่างไร กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้ไปขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยตรง แต่จะไปขับเคลื่อนองค์ประกอบหรือปัจจัยซึ่งจะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ ดังนั้นรูปแบบฯ จึงไม่ต้องไปเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้แต่ไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์ประกอบหรือปัจจัย จึงไม่ต้องแสดงกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบฯ

2) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นต้องรู้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากพอสมควร ว่ามีสภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บริบทสอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม ดังนั้น ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพการทำงานเป็นทีมมีหรือไม่ เพื่อหากกลไกให้เกิดตามที่องค์การที่ประสบความสำเร็จมีในเรื่องดังกล่าว รูปแบบฯ ควรแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเหล่านั้นจะมีกลไกในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาต้องเป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นว่าเหมาะสมกับราชภัฏ ไม่ใช่รูปแบบทั่วไป จึงควรเพิ่มเติมในส่วนที่สะท้อนให้เห็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยของชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาครู เป็นต้น โดยหาจุดเด่นของราชภัฏแต่ละแห่ง และหาจุดร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์การซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ในการนำเสนอรูปแบบจึงควรเสนอสิ่งที่เป็นองค์ประกอบร่วมและปัจจัยใดที่เป็นทางเลือกควรต้องเสนอในงานวิจัยด้วย เพราะราชภัฏแต่ละแห่งมีความพร้อมไม่เท่ากัน

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การเพราะมีบริบทแตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จอาจมีบางเรื่องที่เป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะองค์การเอกชนที่มีเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งแตกต่างกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในงานวิจัยจึงควรบอกข้อจำกัดของราชภัฏด้วย

5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรแสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร มีองค์ประกอบใดเกี่ยวข้องบ้าง ควรนำเสนอผลการศึกษารายองค์การประสบความสำเร็จโดยสกัดจุดร่วมออกมาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับสร้างกลไกให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2.2 ผลการวิเคราะห์แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) ผู้วิจัยนำผลการสนทนากลุ่มมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มเติม และเพิ่มเติมกลไกการเปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการกระบวนการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2) ผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมรูปแบบที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ให้การรับรองความเหมาะสม (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก) ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ตารางที่ 41 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 นักวิชาการ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา	3	30
1.2 ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา	7	70
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>
2. วุฒิการศึกษา		
2.1ปริญญาโท	3	30
2.2ปริญญาเอก	7	70
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
3. สังกัด		
4.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	4	40
4.2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2	20
4.3 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1	10
4.4 มหาวิทยาลัยมหิดล	1	10
4.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	1	10
4.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 41 พบว่า สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 30 สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40 สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 10 และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม	
	$\bar{X}$	SD.
<b>ส่วนที่ 1</b> ที่มาของรูปแบบ		
1.1 หลักการและเหตุผล	4.70	.483
1.2 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ	4.50	.527
1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	.422
<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>.477</b>
<b>ส่วนที่ 2</b> องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
<b>2.1</b> โครงสร้าง		
1) ทิศทางมหาวิทยาลัย	4.50	.527
2) การจัดทรัพยากร	4.40	.516
3) กระบวนการทำงาน	4.40	.699
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>.581</b>
<b>2.2</b> คน		
1) ผู้บริหาร	4.60	.516
2) อาจารย์	4.50	.527
3) บุคลากรสายสนับสนุน	4.50	.527
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>.523</b>

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
<b>2.3 วัฒนธรรมองค์การ</b>		
1) ค่านิยม	4.30	.675
2) บรรยากาศ	4.50	.527
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>.601</b>
<b>2.4 เทคโนโลยี</b>		
1) เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน	4.20	.632
2) เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้	4.20	.632
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.632</b>
<b>ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการ จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ</b>		
<b>3.1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม</b>		
1) โครงสร้าง	4.60	.699
2) คน	4.60	.699
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.60	.699
4) เทคโนโลยี	4.70	.483
<b>รวม</b>	<b>4.63</b>	<b>.645</b>
<b>3.2 การสื่อสาร</b>		
1) โครงสร้าง	4.50	.707
2) คน	4.50	.527
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.40	.699
4) เทคโนโลยี	4.60	.699
<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>.658</b>
<b>3.3 กระบวนการและเครื่องมือ</b>		
1) โครงสร้าง	4.10	.568
2) คน	4.10	.568
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.20	.632
4) เทคโนโลยี	4.30	.675
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>.611</b>

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
<b>3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้</b>		
1) โครงสร้าง	4.50	.527
2) คน	4.40	.516
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.30	.483
4) เทคโนโลยี	4.50	.527
<b>รวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.513</b>
<b>3.5 การวัดผลและประเมินผล</b>		
1) โครงสร้าง	4.10	.783
2) คน	4.00	.667
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.10	.738
4) เทคโนโลยี	4.10	.738
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>.732</b>
<b>3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล</b>		
1) โครงสร้าง	4.20	.789
2) คน	4.30	.823
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.30	.823
4) เทคโนโลยี	4.20	.789
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>.812</b>
<b>ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้</b>		
1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้	4.30	.675
2) ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้	4.40	.699
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>.687</b>

จากตารางที่ 42 พบว่า สาระสำคัญของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก และมากที่สุด โดยที่มาของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.67)

องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย โครงสร้าง ได้แก่ ทิศทางของมหาวิทยาลัย การ จัดทรัพยากร และกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.44) คน ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด(4.54) วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยม และบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.40) เทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.20 )

กระบวนการของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.63) การสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมาก (4.50) กระบวนการและเครื่องมือ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.18) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.43 ) การวัดและ ประเมินผล มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.08) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.25 )

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ และ ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.35)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

1.1 ควรนำเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นว่าแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นอย่างไร ในแนวทางภารกิจอะไรบ้าง

1.2 ในสภาพปัจจุบันของรูปแบบไม่ควรมี “ฯลฯ” เพราะต้องทบทวนหลักการให้ครบถ้วนว่ามีอะไรบ้าง

#### ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ควรกำหนดองค์ประกอบในรูปแบบฯ ให้ครบ

#### ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 ในขั้นตอนการสื่อสารควรเพิ่มเติมเทคโนโลยีที่เป็น social media ด้วย

3.2 ในขั้นตอนกระบวนการและเครื่องมือ นอกเหนือจากเทคโนโลยีที่พร้อมแล้ว ต้องมีการจัดอบรมให้บุคลากรได้มีทักษะในการใช้ด้วย

3.3 ในขั้นตอนการวัดและประเมินผลควรเป็นการวัดและประเมินผลของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้เห็นเป็นรูปธรรมว่าจะวัดอะไร และวัดอย่างไร

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

4.1 ควรมีในส่วนที่มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนในด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ และการปรับโครงสร้าง รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

#### 3.3 การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นความคิดเห็น เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในบทที่ 5

## บทที่ 5

### รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ มีรายละเอียด 4 ส่วน คือ

#### ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย

- 1) ชื่อรูปแบบ
- 2) หลักการและเหตุผล
- 3) แนวคิดของรูปแบบ
- 4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

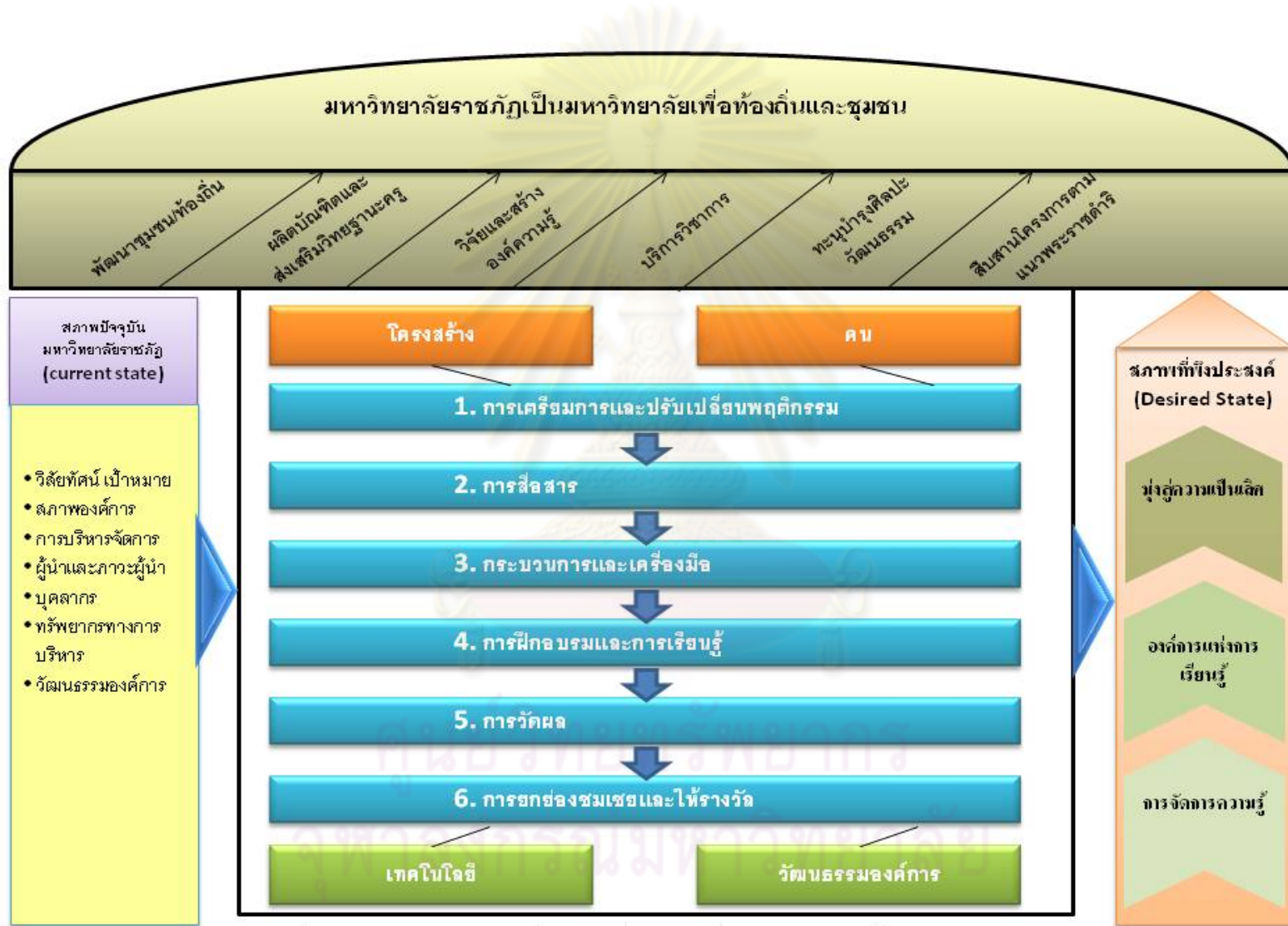
ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- 2) การสื่อสาร
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้
- 5) การวัดผล
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) คน 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) เทคโนโลยี

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย

- 1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้
- 2) ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้



แผนภาพที่ 27 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

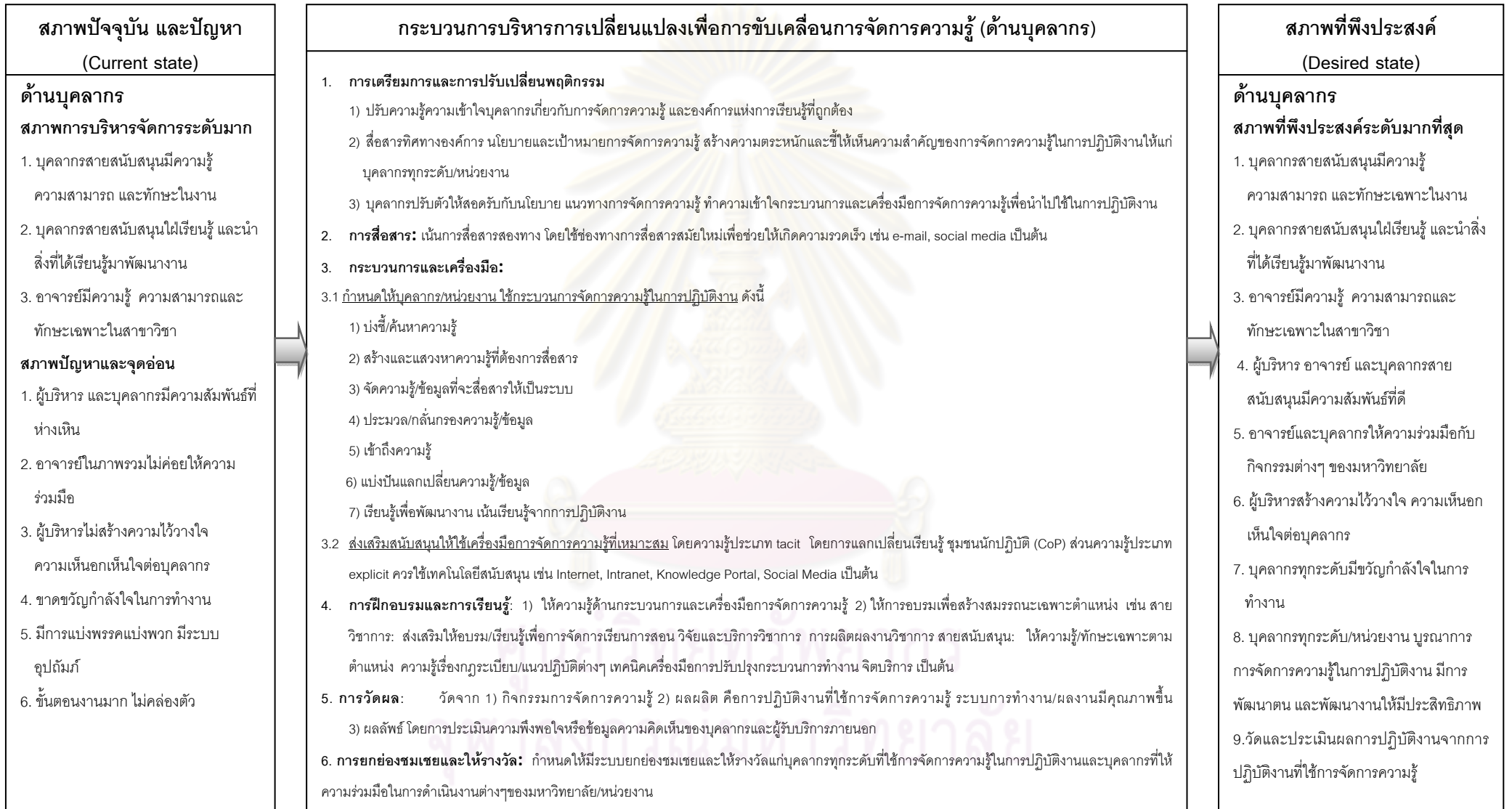




แผนภาพที่ 28 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง)



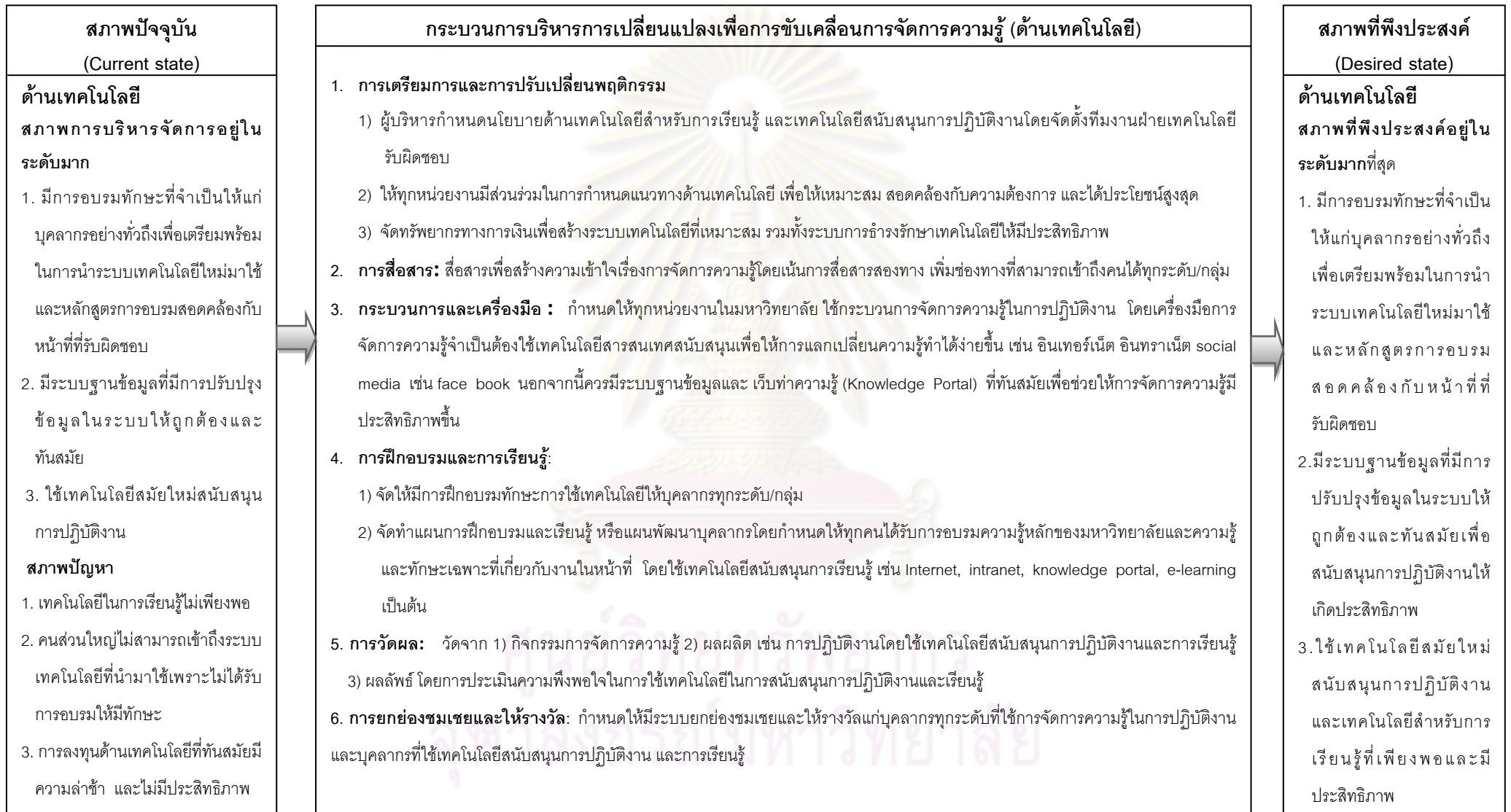
แผนภาพที่ 29 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร)



แผนภาพที่ 30 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร)



แผนภาพที่ 31 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ)



แผนภาพที่ 32 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี)

## แผนภาพขยาย (ก) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมองค์ประกอบ 4 ด้านเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง โดยในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันว่าเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนแล้วจะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะครอบคลุมใน 2 ส่วน คือการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และเป็นการเตรียมความพร้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ซึ่งจะเป็นการเตรียมการเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

สภาพที่พึงประสงค์ : โครงสร้างองค์การ กระบวนการ ระบบงาน มีแนวทางชัดเจน มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ลดขั้นตอน ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย ตอบสนองผู้รับบริการ

### แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างเป็นการจัดโครงสร้างองค์การใหม่(reorganization) เพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงควรมีสายบังคับบัญชาน้อย และมีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม (team work) แบบทั่วทั้งองค์การซึ่งจะมีทั้งทีมในสายงานเดียวกันและทีมข้ามสายงาน (cross functional team)</p> <p><b>ทิศทางของมหาวิทยาลัย</b></p> <p>1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยโดย พิจารณา</p>	<p>ในการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมควรให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่</p> <p>1) การจัดการด้านพฤติกรรมผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตั้งทิศทางการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรใช้แนวทางในการปรับพฤติกรรม ดังนี้</p> <p>1.1 ปรับความคิดและความเชื่อของผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)</p>	<p>การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีจุดร่วมสำคัญ 3 ประการ คือ</p> <p>1) การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ด้วยการจัดตั้งทีมงานขึ้นทั่วทั้งองค์การ และมอบหมายให้ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการต่างๆ ขององค์การตั้งแต่ขั้นแรกจนขั้นตอนสุดท้าย มีทั้งทีมงานในสายงานเดียวกันและมีทีมข้ามสายงานที่มาจากหลายฝ่าย ทีมงานจึงเป็นที่รวมของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญที่พร้อมมาปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จ</p>	<p>การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีจะครอบคลุมถึงการเตรียมการด้านเครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆที่ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน การเตรียมการด้านนี้จึงเป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ล้ำสมัยให้ทันสมัยและทันต่อวิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้การบริหารและการดำเนินงาน ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล และภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่มเติมหรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>2) ทบทวนแนวคิดการออกแบบขององค์การปัจจุบัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยน เช่น การออกแบบขององค์การตามหน้าที่อาจเปลี่ยนเป็น ตามลักษณะผู้รับบริการ เป็นต้น</p> <p>3) ทบทวนโครงสร้างองค์การปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบขององค์การ โดยกำหนดหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน และกำหนดตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง</p> <p><b>กระบวนการทำงาน</b></p> <p>วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งหมายถึงการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนี้</p>	<p>1.2 ปรับปรุงความรู้ความเข้าใจผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง</p> <p>2) การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการ โดยทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป้าหมายขององค์การ</p> <p>3) การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นกิจกรรมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล</p> <p>4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การไหลเวียนข่าวสารข้อมูลอย่างครบถ้วน ชัดเจน รวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วนร่วม</p>	<p>2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพหรือสมรรถนะในการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเป็นผู้ใฝ่รู้ ที่พร้อมค้นคว้าหาความรู้ให้กับตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งและรู้จักนำความรู้ที่มีมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ในงานแล้ว ย่อมจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของงานต่อไป</p> <p>3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนจุดเน้นของการทำงานที่วัฒนธรรมเดิมมักให้ความสำคัญกับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางการทำงานสู่การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในการทำงาน (customer focus) ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานต่างๆของบุคลากรจะต้องมุ่งตอบสนองความต้องการ ตลอดจน มุ่งสร้าง</p>	<p>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นระบบที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ ความคล่องตัวช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมมากขึ้นที่จะยอมรับและเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง</p> <p>เมื่อมหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นด้วยไม่ใช่มีเพียงเพื่อสร้างความเป็นอัตโนมัติขึ้นในมหาวิทยาลัย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาให้เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำเข้ามาใช้หรือที่มีอยู่สามารถสนับสนุนองค์ประกอบอื่นๆ ได้ด้วยไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านโครงสร้างคน วัฒนธรรมองค์การ ดังนี้</p> <p><b>โครงสร้าง:</b> เทคโนโลยีสารสนเทศต้องสามารถสนับสนุนโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจและร่วมมือกัน ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครือข่ายเชื่อมต่อกันมากขึ้น</p>

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>1) การปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างทันต่อสถานการณ์มากขึ้น และเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบบังคับให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยเคร่งครัดเกินความจำเป็นให้มีความยืดหยุ่นในทางการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนดำเนินการยกเลิกกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นในการทำงาน</p> <p>2) วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน</p> <p>3) ปรับปรุงระบบงาน โดยใช้หลัก ECRS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำจัด (Eliminate) หรือไม่ปฏิบัติงานบางชิ้น บางขั้นตอนที่ไม่จำเป็น</li> <li>• รวมหรือเชื่อมโยง (Combine) รวมงานบางชิ้นบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน</li> <li>• จัดใหม่ (Rearrange) ศึกษากิจกรรม/ขั้นตอนต่างๆ และหาแนวทางจัดการเกี่ยวกับขั้นตอน/วิธีการนั้นเสียใหม่</li> <li>• ทำให้ง่าย (Simplify) ใช้เทคนิควิธีการหรือเครื่องมืออื่นๆ ที่ทำให้ง่าย</li> </ul>	<p>โดยกำหนดวิธีการในการสื่อสารที่เหมาะสม</p> <p><b>ผู้บริหาร</b></p> <p>บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นการใช้อำนาจบังคับบัญชาและความคุมสั่งการอย่างเคร่งครัดสู่การเป็นผู้สอนงาน ผู้จูงใจ ผู้สนับสนุน ผู้จุดประกายความคิดและเป็นผู้นำที่แท้จริง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) แสดงบทบาทการนำองค์การ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>• การชี้แนะ (Path finding) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์</li> <li>• การสร้างความสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน (Aligning) คิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์</li> <li>• การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) สร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่</li> <li>• การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง</li> </ul> </li> </ol>	<p>ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p><b>บรรยากาศ</b></p> <p>การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่น การยกย่องชมเชย การ</p> <p>สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยอาจดำเนินการโดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน (planned change) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งองค์การ</p>	<p>มีฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิ และมีคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กถึง ต้องเป็นเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือกันทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม และระหว่างหน่วยงาน</p> <p>รวมทั้งส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าระบบเอกสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>งาน:</b> ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมช่วยลดภาระของงานที่ซับซ้อนหรือช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น</li> <li>• <b>คน:</b> ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องสามารถตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและทั่วถึง</li> </ul>



แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>4) ออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบ การทำงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย เน้นการทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ(Ad hoc)และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team)</p> <p>5) สร้างระบบการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและสร้างนวัตกรรมโดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system)</p> <p>6) การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติปรับปรุง</p> <p>7) จัดทำแผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักโดยมีแนวทาง ดังนี้</p>	<p>2) การสื่อสารทิศทางของมหาวิทยาลัย และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนต่อเนื่อง รวมทั้งแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อบุคลากร</p> <p>3) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร ที่เพียงพอ</li> <li>● ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ สภาพแวดล้อม สถานที่ และระยะเวลาในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัย ในด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และบรรยากาศการทำงานที่ดี</li> <li>● สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ การไว้วางใจ การให้อภัย การเห็นอกเห็นใจ การเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและลองปฏิบัติแนวทางใหม่ ให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล</li> </ul> <p><u>การเตรียมผู้บริหารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>นอกจากการเลือกสรรผู้เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสำคัญหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาซึ่งควรอยู่บนหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ</p>	<p>หลักการของการพัฒนาองค์การ (OD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้บุคลากรได้แก้ปัญหาพร้อมกัน</li> <li>● การให้ความรู้และการฝึกอบรม เพิ่มทักษะในการทำงาน</li> <li>● การตัดสินใจสามารถทำได้ทุกจุดที่มีข้อมูล แม้ในระดับปฏิบัติการ</li> <li>● การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน</li> <li>● การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรว่าตนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย</li> <li>● การส่งเสริมการทำงานแบบควบคุมตนเอง</li> </ul> <p>มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาค่านิยมที่กำหนดโดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ค่านิยมสร้างสรรค์ที่กำหนดโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) โดยนำมาเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วม ของมหาวิทยาลัยดังนี้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>วัฒนธรรมองค์การ</u>: มหาวิทยาลัยควรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การที่เน้นวัฒนธรรมความร่วมมือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมได้แก่ระบบที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และระบบgroupware เพื่อส่งเสริมความรวดเร็ว ในการสื่อสาร และการร่วมมือประสานงาน</li> </ul> <p><u>เทคโนโลยี</u>: เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงคอมพิวเตอร์ จะต้องไม่ใช่ตัวกำหนดความต้องการของผู้ใช้ แต่จะมีบทบาทเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานตามความต้องการของผู้ใช้และเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่ายด้วย</p> <p><u>แนวทางการเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้</u></p> <p>1)การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม การให้ผู้ไชระบบสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบตั้งแต่ต้น ตั้งแต่การออกแบบและช่วงการนำไปปฏิบัติมีผลทางบวก คือ ถ้าผู้เข้ามามีส่วนร่วมจะมี</p>

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>7.1 วิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ</p> <p>7.2 กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน</p> <p>7.3 กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบุตำแหน่ง คุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด</li> <li>● มีกระบวนการจัดทำบัญชีรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในข่ายตำแหน่งที่จะสืบทอด</li> <li>● มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม</li> <li>● พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในบัญชีรายชื่อให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่จะสืบทอด ซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนามีผู้บริหารระดับสูงเป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดประสบการณ์</li> </ul> <p>8) จัดช่องทางสื่อสารให้มีหลายช่องทาง</p>	<p>1) พัฒนาผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการ ความร่วมมือกันและทำงานเป็นทีม</p> <p>2) พัฒนาอยู่บนหลักของการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>3) ใช้วิธีการยืดหยุ่น สอดคล้องกับวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละระดับ</p> <p>4) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่ม ตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง</p> <p><b>บุคลากร</b> มหาวิทยาลัยควรเตรียมความพร้อมโดยจัดให้สอดคล้องกับลำดับความรู้สึกรังวลของบุคลากร</p> <p>1) ชั้นข่าวสาร คือ การสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ทุกรูปแบบ</p> <p>2) ชั้นตัวบุคคล คือ การสื่อสารอย่างเข้มข้น อาจเป็นแบบตัวต่อตัวเพื่อรับฟังความกังวลและข้อคิดเห็นต่างๆ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของบุคลากร</p> <p>3) ชั้นจัดการ การให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ จัดระบบ</p>	<p>1) สสำรวจวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย</p> <p>2) ตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การกับเป้าประสงค์ และกลยุทธ์องค์การ</p> <p>3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมคือวัฒนธรรมที่ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์องค์การได้ โดยอาจใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการจัดประชุมกลุ่มย่อยหลายๆครั้ง เพื่อกลั่นกรองสิ่งที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับมหาวิทยาลัย และยึดหลักว่าต้องปฏิบัติได้</p> <p>4) สื่อสารกับผู้บริหารทุกระดับ โดยการประชุมหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับ แจ้งให้ทราบและรับฟังความคิดเห็น โดยอธิการบดีซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง</p>	<p>โอกาสที่จะปรับระบบให้ตรงกับความต้องการในการใช้งานและช่วยลดปฏิบัติการทางลบ ทำให้ผู้ใช้มองเห็นคุณค่าและได้คำแนะนำที่ดีในการพัฒนาระบบให้เหมาะกับการใช้งาน ปัญหาที่มักเกิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้ใช้และผู้ออกแบบ</p> <p>2) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารระดับต่างๆ ให้การสนับสนุน จะมีโอกาสที่ทั้งผู้ใช้และผู้ออกแบบมีความเห็นทางบวกต่อระบบ และสร้างความมั่นใจในด้านการเงินและทรัพยากรอื่นในการพัฒนาระบบด้วย</p> <p>3) การออกแบบระบบโดยคำนึงถึงผู้ใช้ ความมีคุณภาพของระบบสารสนเทศขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของผู้ใช้งาน ในเรื่องขนาดความจำ ความเร็วมาตรฐานการใช้งานของบุคลากรด้วย</p> <p>4) การอบรมทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี</p>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>เน้นความรวดเร็ว และการสื่อสารสองทาง</p> <p>8) จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเกณฑ์สมรรถนะ และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลซึ่งนอกจากดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้วควรดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานของมหาวิทยาลัย โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมีแนวทางดำเนินการ</p> <p>8.1 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก</p> <p>8.2 จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>8.3 จัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินเพื่อให้มีมาตรฐานและเป็นธรรม</p> <p><b>การจัดทรัพยากร</b></p> <p>ด้านงบประมาณควรระบุว่า จะใช้ขงในการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งใดอย่างชัดเจนเพื่อรู้ภาระทางการเงินในระยะยาวขององค์การต่อไปและจัดลำดับความสำคัญตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้</p>	<p>เพื่อนช่วยเพื่อน จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำปรึกษาหรือโค้ช การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ ให้สิทธิอำนาจในการตัดสินใจ ลดกฎระเบียบ และสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและโอกาสในอาชีพ</p> <p>4) ชั้นผลที่ได้รับ โดยการสื่อสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเน้นผลทางบวกของการเปลี่ยนแปลง การเสริมการยอมรับด้วยการลดความก้าวหน้าของงาน และลดความสำเร็จของชัยชนะระยะสั้น การจัดระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อเสริมพลังพฤติกรรม ใหม่ของบุคลากร</p> <p>5) ชั้นความร่วมมือร่วมใจ โดยการจัดให้บุคลากรรับภาระมอบหมายต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อสร้างพลังร่วม</p> <p>6) ชั้นปรับปรุงสู่สิ่งใหม่ โดยการจัดให้มีช่องทางเพื่อแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น ระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา</p>	<p>ใช้ศิลปะการจูงใจให้เห็นความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง</p> <p>5) ลงมือปฏิบัติ เมื่อมหาวิทยาลัยประกาศค่านิยมใหม่ และวางบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานใหม่ ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติได้จริง เช่น ปรับโครงสร้างการทำงาน ปรับระเบียบกระบวนการ จัดทำคำขวัญ ประกาศสัญญาสัญลักษณ์ที่น่าสนใจ เพื่อดึงดูดใจให้บุคลากรเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น สิ่งสำคัญที่สุดทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคือ การได้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้บริหาร</p> <p>6) การติดตามและการช่วยเหลือ เมื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องคอยติดตามให้ความช่วยเหลือ ให้รางวัลเมื่อสำเร็จ</p> <p>7) ประเมินผลและแก้ไข</p>	<p>สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น การอบรมช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและไม่เสียขวัญจากการนำระบบที่ไม่คุ้นเคยมาใช้ และทำให้บุคลากรเข้าใจว่าจะสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มศักยภาพได้อย่างไร</p>

## แผนภาพขยาย (ข) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ควรเน้นการสื่อสารสองทาง และเพิ่มช่องทางสื่อสารสภาพที่พึงประสงค์ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การไหลเวียนข่าวสารข้อมูลครบถ้วน ชัดเจน รวดเร็วเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุนและมีส่วนร่วม

แผนภาพขยาย (ข) ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในระยะแรกที่มีการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารต้องมียังต่อเนื่อง โดยโครงข่ายการสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ ลำดับขั้นการบังคับบัญชา การส่งข่าวสารผ่านผู้เชี่ยวชาญ ส่งข่าวสารผ่านผู้มีบารมีที่ได้รับการยอมรับศรัทธา และโครงข่ายไม่เป็นทางการผ่านความเป็นเพื่อน</p> <p>โครงข่ายการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคือแบบทั่วถึงทุกทางที่ทุกๆ คนในองค์การสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างทั่วถึง โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสายการบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงานในองค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารดังกล่าวจะมีทั้งลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผสมผสานกัน</p>	<p><b>ผู้บริหาร</b></p> <p>การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจบุคลากร เอาชนะการต่อต้าน เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยในการสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สื่อสารเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนรับรู้</li> <li>2) สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับงานประจำที่ทุกคนปฏิบัติ</li> <li>3) สื่อสารเพื่อแปลงนโยบายลงสู่แผนการทำงานและการปฏิบัติ</li> </ol> <p>ข้อแนะนำเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ</li> <li>2) สื่อสารด้วยวิธีที่หลากหลาย</li> <li>3) ระวังเกี่ยวกับอวัจนภาษา</li> <li>4) สื่อสารสองทาง</li> <li>5) สื่อสารโดยทำตัวเป็นตัวอย่าง</li> <li>6) สื่อสารโดยผ่านทางผู้บริหารระดับต้น</li> </ol> <p>ผู้บริหารควรพิจารณาใช้วิธีการที่ต่างกันอย่างน้อย 3 วิธีในการสื่อสารข่าวสารหนึ่งๆ และควรมีการประเมินวิธีการสื่อสาร</p>	<p>ข้อควรพิจารณาก่อนเลือกวิธีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะนิสัย ควรพิจารณาลักษณะนิสัยการทำงาน เช่น ถ้าคนไม่ค่อยร่วมมือในการเข้าประชุม การประชุมที่มีผู้เข้าประชุมเพียงครั้งเดียวไม่ใช่วิธีที่เหมาะสม การส่งบันทึกข้อความหรือจดหมายข่าวจะไม่ได้ผลถ้าไม่มีคนอ่าน</li> <li>● ลักษณะและระดับงาน บุคลากรต่างระดับย่อมต้องการวิธีการสื่อสารต่างกัน การสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงย่อมแตกต่างกับการสื่อสารกับพนักงาน ฉะนั้นต้องวิเคราะห์ให้รอบคอบเพื่อสามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>	<p>ใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการสื่อสารเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว โดยวิธีการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย เช่น เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย อินทราเน็ต ช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การประชุมกลุ่มใหญ่ เป็นการประชุมระดับองค์การหรือหน่วยงาน โดยผู้บริหารระดับสูง</li> <li>2) จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์</li> <li>3) จัดรายการเสียงตามสาย เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรม</li> <li>3) ระบบ social media</li> </ol>

**แผนภาพขยาย (ค) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ**

กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการ เครื่องมือ ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ  
สภาพที่พึงประสงค์: มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

**แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ**

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p><b>กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้</b></p> <p>กำหนดนโยบายการจัดการความรู้โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนและสื่อสารอย่างทั่วถึง จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ และ กำหนดให้บุคลากร/หน่วยงาน ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) บ่งชี้/ค้นหาความรู้ 2) สร้างและแสวงหาความรู้ 3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) ประมวล/กลั่นกรองความรู้ 5) เข้าถึงความรู้ 6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) เรียนรู้เพื่อพัฒนา และส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือ/กิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับประเภทของความรู้ทั้งประเภท tacit และ explicit</p> <p><b>การจัดทรัพยากร</b></p> <p>ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรสนับสนุนเพื่อให้ใช้</p>	<p>มหาวิทยาลัยมีการจัดการความรู้โดยกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ของคนและของมหาวิทยาลัย และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยมาใช้ประโยชน์ทั้งการรวบรวมถ่ายทอด และแบ่งปัน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้</p> <p><b>ผู้บริหาร</b></p> <p>เป็นผู้สร้างค่านิยมและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การใฝ่รู้ของคนและหน่วยงานโดยทำตนเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากร และการสนับสนุนด้านจิตใจ เช่น ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเมื่อบุคลากรให้ความร่วมมือ หรือ ได้รับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น</p>	<p><b>ค่านิยม</b></p> <p>ฝ่ายบริหารสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม โดยทำตนเป็นแบบอย่างในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วม</p> <p><b>บรรยากาศ</b></p> <p>1) สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเป็นทีม เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและหน่วยงาน โดยเข้าไปมีส่วนร่วม ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย และให้รางวัล</p> <p>2) บุคลากรมีอิสระในการทำงานพอที่จะตัดสินใจหรือคิดค้นวิธีทำงาน แนวทางแก้ไขใหม่ๆ</p> <p>3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน</p>	<p><b>เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน</b></p> <p>องค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศ ต้องมีระบบในการนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ</p> <p>อีกประการที่สำคัญคือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างความพร้อมในการใช้ข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์โดยออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้และทำให้ข้อมูลสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ซึ่งเป็นทรัพย์สินทางความรู้ให้อยู่กับมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่มหาวิทยาลัย</p>

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p>กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว ได้แก่ งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในกิจกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของคนในหน่วยงานต่างๆ</p> <p><b>กระบวนการทำงาน</b></p> <p>จัดระบบงาน ให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว โครงสร้างกระจายอำนาจชัดเจน มีความยืดหยุ่น กฎระเบียบเอื้อต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์</p> <p>4) ใช้ความรู้ของมหาวิทยาลัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้น</p> <p>5) แบ่งปันความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี และความรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย มีทีมงานข้ามสายงาน</p> <p>6) มีการเทียบเคียงมาตรฐานกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)</p> <p>7) ปรับเปลี่ยนกระบวนการ โดยการ</p>	<p><b>อาจารย์</b></p> <p>เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย โดยอาจทำผ่านทาง การถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนอาจารย์ การเขียนบทความวิชาการ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรสนับสนุน นักศึกษา ผู้รับบริการภายนอก โดยการใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เช่น การใช้เว็บบล็อก</p> <p><b>บุคลากรสายสนับสนุน</b></p> <p>1) การใช้กระบวนการและเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน จะนำมาซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ระหว่างกัน ซึ่งในหน่วยงานต่างๆ อาจมีแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good practice) ในเรื่องต่างๆ หรือในตัวบุคลากรบางคนในหน่วยงานมีเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานที่ดี หน่วยงานจึงควรจัดให้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน หรือจัดทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit</p>	<p>4) การยินยอมให้มีการเสี่ยงในการทำงานอย่างสมเหตุสมผล</p> <p>5) ความอดกลั้นต่อความขัดแย้ง สามารถยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน</p> <p>6) การนำสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ โดยการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>7) การยอมรับผลงาน โดยผู้บริหารยอมรับและสรรเสริญผลงานดีเด่นของบุคลากรที่มีพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8) ระบบรางวัลตอบแทน มีความยุติธรรมบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ซึ่งได้แก่การพิจารณาถึงความรับผิดชอบ และความสามารถในการสร้างผลงานให้กับมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ</p>	<p>และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์เป้าหมาย</p> <p>เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักประการแรกคือระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับหน่วยงานโดยพิจารณาจุดคุ้มทุนและประสิทธิผลของระบบ และความพร้อมของคน</p> <p>แนวทางการดำเนินการ</p> <p>1) ทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องสำรองข้อมูลไว้ด้วย โดยจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล คือระบบฐานข้อมูล (Database) รวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน กำจัดความซ้ำซ้อนและเก็บไว้ในศูนย์กลาง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ร่วมกัน แต่บางส่วนสำหรับผู้มีสิทธิ์ใช้เท่านั้น</li> </ul>

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การควบคุมงาน เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน หรือลดความซ้ำซ้อนของงาน รวมทั้งสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน การสร้างทักษะใหม่ โดยปรับทักษะในการทำงานจากแบบทำตามหน้าที่เป็นการเน้นที่กระบวนการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ โดยการเพิ่มการประสานงาน และลดขั้นตอนการดำเนินงาน</li> <li>● ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น</li> <li>● ทำให้ผลตอบแทนการทำงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการเรียนรู้ การให้รางวัลกับผลการดำเนินงานการจัดการความรู้</li> <li>● ลดสายการบังคับบัญชา เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เพิ่มความรับผิดชอบบุคลากรระดับล่าง</li> </ul>	<p>knowledge) โดยให้หน่วยงาน หรือบุคลากรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ โดยฝ่ายบริหารมีระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ</p> <p>2) บุคลากรควรใช้เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวเช่นการใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล การศึกษาแนวปฏิบัติงานจากข้อมูลที่มีมหาวิทยาลัยเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3) บุคลากรควรใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนในระบบออนไลน์ การเรียนด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยี</p>	<p>9) ความกลมเกลียวและการมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน โดยมหาวิทยาลัยสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภาคภูมิใจ จงรักภักดี มีความรักในเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อเกิดแรงจูงใจและขวัญในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง</p>	<p>เช่น ข้อมูลบุคลากร การบริการ และองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานและบุคลากร เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการประมวลผลแบบ real time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด</li> <li>● ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้เรียกข้อมูลดูได้ทุกเวลาที่ต้องการ</li> </ul> <p>2) ควรกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูล และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ โดยออกแบบระบบการให้เข้าถึงในระดับต่างๆ เช่น การใช้รหัสผ่าน เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติผู้ใช้ข้อมูล และออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการรวมถึงการพัฒนาาระดับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต</p>

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	เทคโนโลยี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จ้างบริษัทภายนอก (outsourcing) ในงานที่ไม่ใช่แกนหลัก เช่น งานด้านการรักษาความสะอาด งานยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ</li> <li>● การจัดสรรทรัพยากร โดยจัดลำดับความสำคัญให้เหมาะสม</li> <li>● การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามเกณฑ์ของ กพร. ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์การให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ             <p>8.1 การปรับปรุงกระบวนการ โดยนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้เช่น 5ส ไคเซน PDCA เป็นต้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้</p> </li> <li>● พิสูจน์วิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วิเคราะห์กระบวนการทำงานในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์และแต่ละกลยุทธ์ว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด</li> <li>● คัดเลือกกระบวนการที่จะปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่โดยพิจารณาว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงมีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จมีอะไรบ้าง และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับอะไร และนำไปสู่สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร</li> </ul>	<p>ให้ใช้งานได้ง่าย ปลอดภัย ถูกต้อง มีระบบรักษาความลับและความเชื่อถือได้</p> <p>3) ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทุกระดับ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางของมหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัยควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารในการปฏิบัติงานได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) เป็นกระบวนการที่ประมวลข้อมูล และช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่มีรูปแบบทางแก้ไขที่แน่นอน โดยจะมีโมเดลสำหรับการตัดสินใจและวางแผนในอนาคต</li> <li>● ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) เป็นระบบซอฟต์แวร์ที่บริการข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถสรุปรายงานให้กับผู้บริหารให้เห็นภาพรวมทั้งองค์การได้ ผู้บริหารสามารถเจาะลึกข้อมูลในรายละเอียดที่ต้องการทราบได้ทันที ข้อมูลที่นำเสนอมีความทันสมัย ระบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ว่าเป็นอะไร สามารถมองภาพกว้างและเจาะลึกรายละเอียดได้</li> <li>● ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) หัวใจสำคัญของนักบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันเสมอ</li> </ul>



แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	เทคโนโลยี
<p>8.2 การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากรโดยกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ของกิจการ</p> <p>มหาวิทยาลัยต้องจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งความสำเร็จคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและในด้าน การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ตัวอย่างเทคโนโลยี อุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยี เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อินทราเน็ต วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ อี-ออฟฟิศ อีเมลล์ เสียงตามสาย เป็นต้น</li> <li>● อุปกรณ์ เช่น พีซี โน้ตบุ๊ก โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น</li> <li>● สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ศูนย์ฝึกอบรม หน่วยบริการชุมชน เป็นต้น</li> </ul>

## แผนภาพขยาย (ง) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรมและการเรียนรู้ของคนเป็นเครื่องมือที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เหมาะสมของคนทั้งมหาวิทยาลัยผ่านระบบ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับหน้าที่งาน รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สภาพที่พึงประสงค์ : คนในมหาวิทยาลัยใฝ่เรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นและนำมาพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรม

### แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
<p><b>การจัดทรัพยากร</b></p> <p>มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ของคนทุกระดับให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนพัฒนามุขลการ เพื่อตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>กระบวนการทำงาน</b></p> <p>กระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยควรพิจารณาออกแบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ต้องมีความคล่องตัวยืดหยุ่น ปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยควรพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางดังนี้</p> <p>1) กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อการกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน</p>	<p>ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ที่ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงตามเป้าหมายขององค์กร•</li> <li>การเรียนรู้และการพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง•</li> <li>ศักยภาพการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม</li> </ol> <p>การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์การ และการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนี้</p> <p>การเรียนรู้ขององค์การได้จากการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการ การแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)</p>	<p><b>ค่านิยม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ควรสร้างและปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้โดยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปลูกฝังค่านิยมให้คนมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานประจำ</li> <li>ผู้บริหารควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม</li> </ol> <p>นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ</p> <p>การที่มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละคน รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปบนแนวทางที่มหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเทคโนโลยีในการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยการใช้การสื่อสารทางไกล มีการใช้เทคโนโลยีเว็บในการนำเสนอบทเรียนออนไลน์และมีการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนหรือระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลาผ่านทางสารสนเทศ ไอเมล เว็บบอร์ด และการประชุมทางไกล ยกตัวอย่าง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เว็บบอร์ด (Web-Board)</li> <li>• เว็บบล็อก (Web-Blog)</li> <li>• E-Learning</li> <li>• เว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal)</li> <li>• Social Media</li> </ul>

แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยี
<p>2) พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p> <p>3) กำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน</p> <p>กระบวนการในการจัดให้ฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากร มีแนวทาง ดังนี้</p> <p>1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม โดยมหาวิทยาลัยวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยการพิจารณาจากปัญหาของบุคลากรสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) การวางแผนการฝึกอบรม ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดลำดับการฝึกอบรม คือ การจัดลำดับบุคคลเข้าอบรม หากจัดลำดับไม่เหมาะสมอาจทำให้บุคคลเกิดความสับสน โดย</li> <li>● พิจารณาจากบนลงล่าง หรือ ให้ความรู้ที่ประสานกันทุกระดับ</li> <li>● การออกแบบการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความพร้อมของบุคลากร</li> <li>● การพิจารณาจากมุมมองของผู้รับการอบรม</li> <li>● การจัดทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมและเรียนรู้ของคนในมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความสำเร็จก้าวหน้าของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันขององค์กรและบุคลากร</li> </ul> <p>ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติมและทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องให้โอกาสคนเปลี่ยนวิธีการคิดและทำด้วยตนเอง เพราะการเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด การรับรู้ไม่สามารถกระทำได้โดยการฝึกอบรม หรือการบริหารแบบควบคุมและสั่งการ แต่สามารถกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมองค์กรหรือปัจจัยแวดล้อมในการบริหารใหม่ที่ไม่ปิดกั้นความคิดใหม่และการเรียนรู้ของคน ทั้งนี้โดยองค์กรจัดให้มีการให้คำแนะนำ (coaching) เพื่อให้การสนับสนุนแก่คนโดยผู้มีประสบการณ์ซึ่งสามารถแนะนำแนวทางที่เหมาะสม</p>	<p>ปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นปกติวิสัยของงานประจำ</li> <li>2. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ</li> <li>3. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ</li> <li>4. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li> <li>5. เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ และมีความหมายแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง</li> </ol> <p>ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ผลผลิตหรือบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</p> <p><b>บรรยากาศ</b></p> <p>มหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคน และสนับสนุนการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มใหม่ของบุคลากรและจัดทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้</p>	<p>โดยเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ จำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) และเว็บท่าความรู้ (Web Portal)</p>

## แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (ต่อ)

โครงสร้าง
<p>มหาวิทยาลัยอาจจัดให้คนได้เรียนรู้โดยการให้การศึกษาก่อนแล้วจึงตามด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การให้การศึกษา หมายถึง ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2) การให้การอบรม เป็นกิจกรรมที่ตามมาหลังจากได้ให้การศึกษาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนมีความเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรม โดยมุ่งสร้างทักษะ ปรับพฤติกรรม และฝึกฝนการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้คนสามารถบริหารและปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3) อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมต่างกับการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างสมรรถนะผ่านทางประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติของคน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ไม่ใช่สภาพแวดล้อมในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม ซึ่งยากที่จะควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการ แต่เป็นวิธีการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ยั่งยืนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4) การให้การอบรม เป็นกิจกรรมที่ตามมาหลังจากได้ให้การศึกษาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนมีความเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรม โดยมุ่งสร้างทักษะ ปรับพฤติกรรม และฝึกฝนการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้คนสามารถบริหารและปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol> <p>อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมต่างกับการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างสมรรถนะผ่านทางประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติของคน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ไม่ใช่สภาพแวดล้อมในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม ซึ่งยากที่จะควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการ แต่เป็นวิธีการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ยั่งยืน</p> <p>มหาวิทยาลัยควรจัดทรัพยากรหรือกระบวนการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง เช่น สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์ความรู้ มุมความรู้ให้บุคลากร</p> <p>แนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนามีหลายรูปแบบนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียนและถูกกำหนดขึ้นเพื่อสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยจัดสรรเวลาของตนเองตามความสะดวก ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self Development) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน(Job Aids) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น</p> <p>โดยการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบใหม่ (New Paradigm) ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากหลายด้าน ได้แก่ การมีเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน การสนับสนุนอย่างเต็มรูปแบบจากผู้บริหารระดับสูง การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ทักษะของบุคลากรในการวางแผนศึกษาหาช่องว่าง (Gap) ในการฝึกอบรม มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการดำเนินงานแนวทางการพัฒนารูปแบบต่างๆ มีแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น</p>

## แผนภาพขยาย (จ) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล

การวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบความพร้อม ทราบผลความก้าวหน้า และทราบปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

สภาพที่พึงประสงค์: มีรูปแบบการวัดและประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจ

### แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล

การวัดผล
<p>มหาวิทยาลัยควรมีการวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาใช้รูปแบบการประเมินผล เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) รูปแบบซีพีพี (CIPP Model) ซึ่งประเมิน 4 ด้าน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินการเพื่อให้ทราบสภาพปัญหา สภาวะแวดล้อม บริบท สถานการณ์แข่งขัน ทิศนคติ เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลสำหรับใช้ตัดสินใจวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้เหมาะสม</li> <li>1.2 ประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินความเหมาะสมด้านทรัพยากรที่ใช้ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เทคโนโลยี กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องทรัพยากรการวางโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับดำเนินงานต่อไป</li> <li>1.3 ประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานให้ทราบว่าในแต่ละขั้นตอนมีผลความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ</li> <li>1.4 ประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ จะต้องทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขอย่างไร</li> </ol> </li> <li>2) รูปแบบการประเมินผลของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model) หรือรูปแบบ RLBR ที่ใช้ในการประเมินการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ด้าน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การประเมินปฏิกิริยา เป็นการประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและปฏิกิริยาตอบสนองต่อการจัดการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตรและเนื้อหาสาระ เอกสาร สถานที่ วิทยากร และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ช่วยให้ทราบความรู้สึก ความพึงพอใจ และปฏิกิริยาตอบสนองต่อการฝึกอบรม</li> </ol> </li> </ol>

## แผนภาพขยาย (จ) ชั้นตอนที่ 5 การวัดผล (ต่อ)

การวัดผล
<p>2.2 ประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดด้านความรู้ความสามารถ จะเป็นรูปธรรม โดยข้อแนะนำ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรวัดทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม</li> <li>● ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบคะแนนกับกลุ่มทดลอง</li> </ul> <p>2.3 ประเมินพฤติกรรม เป็นการตรวจสอบว่าหลักการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด การประเมินผลในขั้นนี้ค่อนข้างยากและใช้ระยะเวลามากกว่าการประเมินใน 2 ชั้นแรก เพราะต้องออกไปประเมินผลในสถานที่ปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกอบรม และต้องใช้ประสบการณ์และความชำนาญของผู้ประเมินผลอย่างมาก แนวทางมี ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วัดพฤติกรรมปฏิบัติทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม</li> <li>● กำหนดระยะเวลาการประเมินพฤติกรรมให้เหมาะสม เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเป็นระยะเวลาหนึ่ง</li> </ul> <p>2.4 ประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดกับองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายที่ต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน การเพิ่มปริมาณการผลิต เป็นต้น</p>
<p>มหาวิทยาลัยอาจแบ่งการวัดผล เป็น 3 ส่วนเพื่อให้ทราบถึงสถานะว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ (System Measure) โดยใช้วัดผลในช่วงเริ่มดำเนินการ</li> <li>2) วัดปัจจัยส่งออก (Output Measure) ใช้วัดผลในระหว่างดำเนินการ</li> <li>3) วัดผลลัพธ์ (Outcome Measure) ใช้วัดผลการดำเนินการเพื่อทราบความคืบหน้าเพื่อปรับปรุงแผน/กิจกรรม</li> </ol>

## แผนภาพขยาย (จ) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ที่ในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ

สภาพที่พึงประสงค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมมีระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาทรัพยากรบุคคล

### แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
<p>มหาวิทยาลัยควรจัดระบบรางวัลที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้</p> <p><u>ในช่วงเริ่มต้น</u> ควรใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยจัดระบบรางวัลที่อิงผลการปฏิบัติงาน</p> <p><u>ช่วงดำเนินการเปลี่ยนแปลง</u> เช่นการจ่ายโบนัส</p> <p><u>ช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง</u> ใช้วิธีการเหมือนช่วงเริ่มต้น แต่ปรับจุดเน้นเป็นผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์</p> <p>ในระยะยาว โน้มน้าวให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ควรปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อจูงใจคนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>2) ควรบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทน</li> <li>3) ควรจัดรางวัลที่สามารถรักษามูลค่าบุคลากร รวมทั้งดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพ มหาวิทยาลัยไม่ควรปรับเปลี่ยนระบบรางวัลทั้งหมดทันที แต่ควรใช้วิธีค่อยๆลดความสำคัญของระบบเดิมลง</li> </ol> <p>รางวัลที่ให้เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ ที่สำคัญมหาวิทยาลัยต้องทำให้รางวัลเป็นตัวแทนความจริงใจและขอบคุณจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรค้นหาก่อนว่าบุคลากรเห็นคุณค่าของรางวัลประเภทใด และควรให้รางวัลทันทีที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแต่ละระยะและมีการประกาศให้ทราบทั่วกัน</p>

แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (ต่อ)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
<p>มหาวิทยาลัยควรจัดระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยมีแนวทาง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>2) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li> <li>3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่างๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย</li> <li>● จัดให้มีรางวัลมอบให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลอาจารย์ดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ เป็นต้น</li> <li>● เปิดโอกาสให้แสดงผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ</li> <li>● มอบใบประกาศเกียรติคุณ โล่หรือประกาศเกียรติคุณ และประกาศชื่อติดบอร์ดของมหาวิทยาลัย</li> </ul> </li> </ol>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (ต่อ)

### การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างควมก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต

การรักษาบุคลากร โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจน โดยศึกษาโครงสร้างมหาวิทยาลัยและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน
- 2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม นอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกันเอง
- 3) สสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 4) สร้างความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ เช่น มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น

มหาวิทยาลัยยังต้องคำนึงถึงการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร โดยจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น ด้านสุขอนามัย ด้านความปลอดภัย ด้านการป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สวยงาม ร่มรื่น ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและใช้งานได้ ด้านคุณภาพชีวิตโดยคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ ที่นอกเหนือจากการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 1) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความจริงจังในการนำผลสำรวจความเห็นบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท
- 2) การจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานเพิ่มความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการ ชั่วโง่งการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้บริการด้านการเงิน การจัดบริการรถรับส่ง การประกันสุขภาพและทุพพลภาพ เป็นต้น

## คำอธิบายรายละเอียดของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ส่วนที่ 1

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management)

### 2. หลักการและเหตุผล

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐบาลในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ในภาคราชการได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (หมวด 3 มาตรา 11) กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของหน่วยราชการจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการประเมินผล 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารความรู้ในองค์กร 2) การจัดการสารสนเทศ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ภายในองค์การโดยกำหนดไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการในมติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2550)

โดยที่การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชุดแข็ง ที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเองและเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัตสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติราชการแบบเดิมยึดกฎระเบียบที่ตึงมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แม้จะทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์ จะต้องใช้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรอง ในราชการแนวใหม่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ในโลกยุค “สังคมแห่งความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2553) การจัดการความรู้จึงช่วยสร้างคุณค่าทั้งในด้านการพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ พัฒนาฐานความรู้ขององค์การ และเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาให้แก่องค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การ

จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์การทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์การ ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์การที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

โดยที่ในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) นี้ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human capital) เพื่อสร้างคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความมั่งคั่งทางปัญญา (intellectual wealth) ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตขององค์การ แนวคิดการบริหารหลาย ๆ แนวคิดได้แพร่ขยายมาสู่ภาครัฐ รวมทั้งสถาบันการศึกษามากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก “ความรู้” จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นอนาคตของการอุดมศึกษา ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง เจ็อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ เพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : (จ) แม้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์ทำให้คนไทยมีโอกาสที่จะเรียนรู้ รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง แต่ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการนำไปปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยังอยู่ในระบบราชการ ซึ่งต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 -2561) ที่กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง นอกจากนี้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของคุรุสภา จึงทำให้เกิดกระแสด้านความต้องการในการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของภาครัฐและทันต่อความต้องการของสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีกำเนิดจากสถาบันฝึกหัดครูและได้รับการยอมรับในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการ การดำเนินภารกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาในเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ในการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแข่งขันได้นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องพยายามหาจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความแตกต่างในการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่สนองต่อความต้องการของนักศึกษาในยุคปัจจุบัน และอนาคต ดังงานวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) เรื่องผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้า พบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทยในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้จะเป็นการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่มีหลากหลาย ความเป็นสากล และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น โดยในอนาคตหลักสูตรจะพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มคนทำงาน หลักสูตรนานาชาติได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากตลาดแรงงานต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศมากขึ้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย

ต่างๆ เช่น โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่จะเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับต้นๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้คือ “คน” ที่ต้องมี “ความรู้” และความรู้จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถแข่งขันได้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษา ซึ่งการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวข้องกับคน และองค์ความรู้ ดังนั้นในการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยสนองตอบความเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่บูรณาการลงไปยังกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะได้รับผลจากการเรียนรู้ของคนและการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 3. แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

แนวคิดของรูปแบบพัฒนาจากแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งปรับมาจากกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล

2. องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นองค์ประกอบร่วมที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ/การพัฒนาองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

3. องค์ประกอบหรือปัจจัยส่งผลต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบร่วมที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) คน (ผู้บริหาร บุคลากร) 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) เทคโนโลยี 4) โครงสร้าง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วย รูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ รูปแบบย่อย ที่แสดงถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

1) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง) โดยการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ และการสื่อสาร นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้การจัดการความรู้

2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร) เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร

3) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร) เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการ ความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

4) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์กร) เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นทีม

5) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี) เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการ ความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง

นอกจากรูปแบบหลักและรูปแบบย่อย ดังกล่าวแล้ว ยังมีแผนภาพขยายที่แสดง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบ โดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

#### 4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

#### ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้

องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

##### 1) โครงสร้าง ประกอบด้วย

- 1.1 ทิศทางของมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์
- 1.2 การจัดทรัพยากร ได้แก่ การจัดทรัพยากรทางการบริหารของมหาวิทยาลัย
- 1.3 กระบวนการทำงาน ได้แก่ ระบบงาน ขั้นตอนงาน กระบวนการทำงาน การสื่อสาร และการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้

##### 2) คน ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2.2 อาจารย์ หมายถึง อาจารย์ที่เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และ อาจารย์สัญญาจ้าง
- 2.3 บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

##### 3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 3.1 ค่านิยม ได้แก่ ความคิดความเชื่อ แบบแผนความประพฤติการปฏิบัติของคนในมหาวิทยาลัย เช่น การทำงานเป็นทีม การร่วมมือร่วมใจ



3.2 บรรยากาศ ได้แก่ บรรยากาศในมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี เป็นต้นและสิ่งที่จับต้องไม่ได้ คือ ความรู้สึกของคน เช่น ความไว้วางใจ การให้อภัย การเห็นอกเห็นใจ การยอมรับความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้ การกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของบุคคล/ทีมอย่างเต็มที่ และให้ลองปฏิบัติในแนวทางใหม่ๆได้ เป็นต้น

#### 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย

4.1 เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document) ระบบการจองห้องเรียนหรือห้องประชุมทางออนไลน์ เป็นต้น

4.2 เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ หมายถึง เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ระบบการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) ระบบ Social Media เป็นต้น

### ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่างๆ เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานการจัดกิจกรรมต่างๆ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเตรียมการด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึง นอกจากนั้นต้องมีการเตรียมการด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้แก่ การเตรียมการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ การเตรียมการด้านวัฒนธรรมองค์การซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับคน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติคนให้ตระหนักถึงประโยชน์จากการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และการเตรียมการด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้เป็นได้ง่ายและรวดเร็ว

2. การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารข้อมูลความรู้จากผู้บริหารทุกระดับ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ หน่วยงาน บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่งเนื้อหาข้อมูล/ความรู้ไปยังบุคลากรหรือผู้รับบริการของหน่วยงาน โดยผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ได้แก่ การประกาศ บันทึกรายข้อความ เอกสาร วารสาร หรือการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การประชุม การสัมมนา การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

3. กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง กระบวนการการและวิธีการ หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ โดยกระบวนการจัดการความรู้สามารถนำมาบูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 7 ขั้นตอน ตามความเหมาะสม สำหรับเครื่องมือหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ใช้พิจารณาตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานมีทั้งเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีซึ่งใช้กับความรู้ประเภท Tacit เช่น การจัดเวที/กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การสืบเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวก จัดให้มีเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยพิจารณาให้เข้ากับบริบทของการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้จริงหากได้รับเพียงการฝึกอบรม โดยไม่ได้ศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือนำไปปฏิบัติจริง

5. การวัดผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมาก

ยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจึงไม่ใช่การควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้ พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ การวัดผลทำให้ทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ชัดเจนนัก เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้สามารถแทรกอยู่ได้ทุกอณูขององค์การ การแยกผลลัพธ์จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก อย่างไรก็ตามมีความพยายามวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้โดย Department of the Navy (DON) ของสหรัฐอเมริกา แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ 2) การวัดปัจจัยส่งออก 3) การวัดผลลัพธ์ การวัดผลสำหรับองค์การที่เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ส่วนองค์การที่มีการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้วควรวัดปัจจัยส่งออก ซึ่งตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้วัดความคืบหน้าจากการดำเนินงานจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรมการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์จะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ องค์การควรยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อจูงใจ นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรในปัจจุบัน

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ดังนี้

##### 1.1 ผู้บริหาร

1) ศึกษาข้อมูลสภาพมหาวิทยาลัย รู้และเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี พัฒนาวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางของมหาวิทยาลัย และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ โดยจัดทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากร ด้านอื่น ให้สอดคล้องเหมาะสมควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลง

3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) เป็นผู้บริหารที่เอื้ออำนาจ (Empowerment) ไม่ใช่แบบควบคุมสั่งการ (Command & Control) เป็นผู้ร่วมสร้างฝัน และจับภาพความสำเร็จน้อยใหญ่นำมาชื่นชม ส่งเสริม ยกย่องและให้รางวัล เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีความสำเร็จของตนและหน่วยงานเพิ่มขึ้น

## 1.2 อาจารย์

1) การตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

2) เป็นผู้มีใจเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และยินดีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่มีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่หวงความรู้

3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเตรียมพร้อมตนเองด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ (นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด) และด้านทักษะโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้เพื่อจะได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้ และสามารถนำมาใช้พัฒนาทักษะด้านการสอน การวิจัย และให้บริการวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.3 บุคลากรสายสนับสนุน

1) การตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และให้ความร่วมมือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย

2) การเปิดใจเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยการพัฒนาด้านวิชาการ ใช้การจัดการความรู้ทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดยการอบรม การเรียนรู้จากคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) และจากบทเรียนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (lesson learned) และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีจิตบริการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ โดยรูปแบบที่นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการนำไปใช้ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ข้อเสนอแนะ มีดังนี้

1) ควรมีการจัดตั้งทีมงานเจ้าภาพ เช่น ทีมงานการเปลี่ยนแปลง ทีมงานการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้านคุณลักษณะของบุคคล มากกว่าการจัดตั้งตามโครงสร้างองค์การแต่เพียงอย่างเดียว

2) ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนควรใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานที่ตนรับผิดชอบเป็นปกติ ไม่ควรแยกการจัดการความรู้ออกจากงานประจำ โดยเน้นการนำจุดแข็งหรือความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดความรู้/วิธีการซึ่งกันและกัน

3) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคนโดยคงรักษาหลักการตามระบบคุณธรรม หลักสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน มีการถ่ายเทผู้มีการประเมินต่ำออกจากระบบ และจูงใจคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบ

4) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ โดยเน้นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง/กลุ่มงาน ดังนี้

4.1 สมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ความใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เป็นแหล่งความรู้ของมหาวิทยาลัย ที่จะทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันได้ การพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องโดยสร้างสรรค์ความคิด หรือนวัตกรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและมหาวิทยาลัย

#### 4.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง/กลุ่มงาน ดังนี้

- สายงานบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารจัดการ ความรอบรู้เฉพาะตำแหน่ง การมอบอำนาจ หลักธรรมาภิบาล
- สายงานวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ผลงานวิชาการ ได้แก่งานวิจัย บทความ ตำรา เอกสารการสอน และการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ การบริการวิชาการสู่สังคม จรรยาบรรณในวิชาชีพ
- สายสนับสนุน ได้แก่ ความรู้และทักษะในงาน ความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ความยืดหยุ่นและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องหรือมีนวัตกรรมในการทำงาน บุคลิกภาพและจิตบริการ คุณธรรมจริยธรรม

สำหรับการพิจารณาว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขัณฑ์ขอนแก่นประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ อาจพิจารณาได้จาก ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาโดยจรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) ดังนี้

##### 1. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร

1.1 ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล โดยมีพฤติกรรม ดังนี้

- เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- มีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงความสำคัญของการเรียนรู้
- มีการจัดปัจจัยสนับสนุน เช่น งบประมาณ ที่งานรับผิดชอบ
- กระตุ้นความคิดและศักยภาพของบุคลากร และให้กำลังใจ
- เน้นการทำงานเชิงคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม
- ยกย่องชมเชยผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

1.2 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน

- บุคลากรให้ความร่วมมือกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ยอมรับความคิดเห็นเพื่อร่วมงานและยินดีถ่ายทอดความรู้

- ใฝ่เรียนรู้ และใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

## 2. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ

- มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- มีวัฒนธรรมองค์การ หรือความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ (ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ) โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ โดยมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

- มหาวิทยาลัยมีระบบยกย่องชมเชยกับผู้มีผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการนำผลงานมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 3. ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- จัดให้การเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของมหาวิทยาลัย
- จัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้โดยมีบุคคลจากหลากหลายหน่วยงาน
- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับระดับ/ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

- ส่งเสริมและให้โอกาส และจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

## 4. ตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การ

- มีการเตรียมการคนในทุกระดับด้านทัศนคติเพื่อรับการบริหารจัดการแนวใหม่ และการจัดการความรู้

- สื่อสารเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

- มีการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์การต่างๆ มาใช้อย่างเหมาะสม

## 5. ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์

- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติดีต่อการใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน

- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

- อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีขีดความสามารถสูงขึ้น โดยมีเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้นโดยมีเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจโดยใช้ความรู้เป็นฐานมากขึ้น

#### 6. ตัวบ่งชี้ทุนองค์การ

- มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- มหาวิทยาลัยมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

- มหาวิทยาลัยมีการสะสมความรู้ที่จำเป็น มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

- มีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานแต่ละระดับและมี

เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

โดยมีการอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 4** ตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปผลเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

**ตอนที่ 3** การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร**

**1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัย**

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดี จำนวน 5 คน เป็นรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน อธิการบดีเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท 1 คน โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันมากที่สุดคือ 35 ปี รองลงมาคือ 24 ปี และ 23 ปี ตามลำดับ อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยน้อยที่สุดคือ 1 ปี

อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากที่สุด คือ 14 ปี รองลงมาคือ 13 ปี และ 6 ปี 5 ปี และอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยที่สุดคือประมาณ 1 ปีมี 2 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยนับจนถึงปัจจุบันมีระยะเวลาที่นานที่สุดคือ 117 ปี รองลงมา คือ 114 ปี นอกจากนั้น มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่งที่มีอายุการก่อตั้ง 70 ปี ขึ้นไป และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดคือ 62 ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายวิชาการ มากที่สุด คือ จำนวน 845 คน รองลงมา ได้แก่ จำนวน 571 คน 380 คน 354 คน จำนวน 312 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายวิชาการน้อยที่สุดคือจำนวน 240 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายสนับสนุน มากที่สุด คือ จำนวน 1,400 คน รองลงมา จำนวน 661 คน 363 คน 356 คน 240 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยที่สุดคือ จำนวน 235 คน

มหาวิทยาลัย ที่มีนักศึกษามากที่สุด จำนวน 27,234 คน รองลงมา จำนวน 24,803 คน 22,256 คน 19,896 คน 19,000 คน และ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีนักศึกษาน้อยที่สุดคือ จำนวน 12,000 คน

หลักสูตรที่มีความเข้มแข็งและเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีจุดเน้นที่สาขาวิชาการผลิตครูซึ่งเป็นจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มาจากวิทยาลัยครู นอกจากสาขาการผลิตครูแล้ว ยังมีสาขาอื่นซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นที่รู้จัก เช่น อุตสาหกรรมอาหารและบริการ ดนตรีและศิลปะการแสดง ดนตรีไทย แพทย์แผนจีน เอเชียศึกษา เป็นต้น

**ด้านโครงสร้าง** มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยปรากฏตามปรัชญา วิสัยทัศน์ที่มีจุดเน้นที่หลากหลาย แตกต่างกันไป แต่ในภาพรวมยังคงมีการตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยได้ปรับทิศทางให้เกิดการยอมรับในระดับสากล

**ด้านคน** ในภาพรวมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักในการบริหารจัดการโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักธรรมาภิบาล ควรเป็นผู้มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพียง 2 แห่ง ที่กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในความเห็นของอธิการบดี เห็นว่าควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การทุ่มเทเสียสละ

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่า มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง กำหนดเป้าหมายในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสู่ e-university ซึ่งในปัจจุบันใช้ e-document อย่างเต็มรูปแบบ และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 1 แห่ง วางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลใหม่ โดยว่าจ้างบริษัท ออกแบบร่วมกับผู้เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย โดยจะเป็นระบบที่มีลักษณะเป็น real time เพื่อสนับสนุนงานประจำเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ และเน้นการใช้ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ อธิการบดีส่วนใหญ่ เห็นว่าจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ที่คนที่ยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิม จึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนเป็นปัจจัยที่สำคัญ และเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ต้องใช้เวลานาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอธิการบดีส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ที่คนที่ต้องเปลี่ยนกรอบความคิด และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแบบสอบถาม

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาโท ผู้ให้ข้อมูลสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษมมากที่สุด ตำแหน่งในปัจจุบันเป็นกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุด มีประสบการณ์ในตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-4 ปี เป็นส่วนมาก และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี

## ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร

**ด้านโครงสร้าง** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพปัจจุบันในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่อง และเป็นข้อที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีสภาพปัจจุบันในระดับมาก สภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลางและต่ำที่สุด ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง

**ด้านผู้บริหาร** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางองค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้้นำความคิด มีความมุ่งมั่น

**ด้านบุคลากร** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน สภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางเพียงหนึ่งข้อซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และรองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินเทอร์เน็ต ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเพียงหนึ่งข้อ คือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น

## ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร

**ด้านโครงสร้าง** พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ การสื่อสารที่เข้าใจต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้าง ขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับ

ฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง การสื่อสารเน้นแบบสองทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

#### **ด้านคน**

**ผู้บริหาร** พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**บุคลากร** พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น รองลงมา คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### **ตอนที่ 4 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร**

**ด้านโครงสร้าง** พบว่า ในภาพรวม ปัญหามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า รองลงมา ได้แก่ แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่มีความชัดเจน การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เป็นต้น

**ด้านคน** พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก ผู้บริหารไม่สร้างควมไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร เป็นต้น

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความสำคัญ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น รองลงมาคือ บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร เป็นต้น

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น รองลงมา คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

จุดอ่อนรวมทุกมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ 1) ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย 2) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์ 3) การดำเนินงานใช้รูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ล่าช้า ขาดความคล่องตัว 3) ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม เรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม 2) สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม 3) การบริหารที่ใช้หลักธรรมาภิบาล 4) วิสัยทัศน์ และนโยบายในการบริหารชัดเจน 5) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำอย่างทีพูด 6) จัดกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ และกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกระดับ 7) สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

### 2.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเรื่อง “เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์” ของสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยศึกษาองค์กรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) จำนวน 4 แห่ง สรุปผลได้ ดังนี้

1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในภาพรวมพบว่า องค์การกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา โดยสร้างความพึงพอใจในการบริการสนับสนุนด้านต่างๆ มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

2) การสื่อสาร ในภาพรวมพบว่า องค์การมีการสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์การ และข้อมูลต่างๆหลายช่องทาง ทั้งแบบสองทาง ได้แก่การประชุมในกลุ่มต่างๆ การนำเสนอ ข่าวสารบนเว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น

3) กระบวนการและเครื่องมือ ในภาพรวมพบว่า องค์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีระบบฐานข้อมูล มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า มีการให้การศึกษ อบรมพัฒนา คณาจารย์ พนักงาน รวมทั้งนักศึกษา วิธีค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยสำรวจความคาดหวังของพนักงาน การเทียบเคียงกับองค์การอื่น การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

5) การวัดผล ในภาพรวม พบว่า ทุกองค์การมีระบบการประเมินที่เข้มแข็ง มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์โดยมีระบบที่เลี้ยง และใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ มอบโล่ให้เกียรติคุณ ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ มีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน จัดงานขอบคุณพนักงาน ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม เป็นต้น

## 2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)
- 2) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ กำหนดเนื้อหาความรู้ให้สอดคล้องกับภาระงานแต่ละฝ่าย และตอบสนองเป้าหมายขององค์การ
- 3) การสื่อสารจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยชี้ให้เห็นว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารหรือการจัดระบบงานใหม่จะทำให้เกิดความสะดวกรบายกว่าแบบเดิม และงานจะมีคุณภาพมากขึ้น องค์การได้ผลตอบแทนมากขึ้น การจัดการความรู้อาจดำเนินการได้

2 ลักษณะ คือ 1. องค์การที่มีความพร้อม ควรเริ่มจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ ส่วน องค์การที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ

4) องค์การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ง่าย และเข้าถึง โดยมีวิธีการ/กิจกรรมที่หลากหลาย ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

## 2. การสื่อสาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

## 3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) องค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้เนียนอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ

2) เครื่องมือ/วิธีการในการจัดการความรู้ประเภท Explicit เป็นการจัดเก็บในระบบการปฏิบัติงานปกติ เช่น รายงานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยโดยจัดเป็นคลังความรู้ขององค์การ จัดเป็นหมวดหมู่ทั้งความรู้เชิงเทคนิคและความรู้ที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง

3) เครื่องมือ/วิธีการในการจัดการความรู้ประเภท Tacit ใช้ถอดประสบการณ์ของพนักงานโดยให้เขียนเทคนิคการทำงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงโดยมีช่องทางให้ถ่ายทอด เช่น การจัดระบบอินเทอร์เน็ตโดยมีหัวข้อต่าง ๆ ที่ทีมงานข้ามสายงาน การสอนงาน การจัดกิจกรรมให้มีการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง

4) ค้นหาคำปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในองค์การและนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง ควรออกไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่นเสมอ ศึกษาเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้กับองค์การ ต้องไม่หยุดเรียนรู้ และไม่หยุดการพัฒนา

## 2. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การจะมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) โดยพิจารณาให้การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะทาง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษา การจัดการคุณภาพ โดยพิจารณาจากเป้าหมายขององค์การ สมรรถนะ และสำรวจความรู้และความต้องการในระดับบุคคล วิธีการเรียนรู้มีหลายลักษณะ เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action learning)

## 3. การวัดผล

องค์การวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัด



จากผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกต สอบถาม หรือใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

### 2.3 ผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป สรุปได้ดังนี้

#### 1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเรื่องการจัดการจัดการความรู้ อบรมเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในทีมงานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้

#### 2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดต่อบุคลากรที่เป็นฝ่ายปฏิบัติในรายละเอียดต่างๆ ของการดำเนินการจัดการความรู้ ช่องทางในการสื่อสารนอกเหนือจากการประชุม ได้แก่ การส่งบันทึก เอกสารเผยแพร่ เช่น วารสาร ในบางมหาวิทยาลัยมีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้โดยนำเอาข่าวสารการจัดการความรู้ ข้อมูล บทความ ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาเก็บไว้

#### 3. กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง

สำหรับเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภท Explicit ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแบบที่กำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกการประชุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย โดยนำกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานเก็บไว้ในระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำ เป็นเว็บไซต์การจัดการความรู้ จัดทำเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ผู้ใช้งานได้นำไปใช้ได้สะดวก ส่วน เครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภท Tacit ที่ใช้ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกลุ่มความรู้ แบบชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดเวทีระดมความคิด

#### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ หน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่ง มีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้คณะ/ สำนักเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา

#### 5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ ส่วนการวัดแบบไม่เป็นทางการ เช่น การ วัดผลการฝึกอบรมและเรียนรู้วัดโดยให้ทำรายงาน สังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เป็นต้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่น การจัดการประกวด การแสดงผลการจัดการ ความรู้และมีรางวัลมอบให้ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม

### ตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### 3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นฐานของการสร้างรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร่างรูปแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### 3.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการ จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

##### 3.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังนี้

1) การพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการ จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน มีกลไกการเปลี่ยนแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

2) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นต้องรู้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บริบทสอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาต้องเป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นว่าเหมาะสมกับราชภัฏ

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การเพราะมีบริบทแตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จอาจมีบางเรื่องที่เป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรบอกข้อจำกัดของราชภัฏด้วย

5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรแสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร มีองค์ประกอบใดเกี่ยวข้องบ้าง

3.2.2 ผลการวิเคราะห์แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คนให้การรับรอง ผลเป็นดังนี้

1) หลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม แล้วปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

#### สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการ

1) **สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ทุกมหาวิทยาลัยมีสภาพการบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่องในระดับมาก ซึ่งเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานนโยบายกำหนด เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน ในขณะที่การบริหารจัดการด้านโครงสร้างในเรื่องอื่นๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และสภาพการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง แสดงว่ามหาวิทยาลัยไม่ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ ซึ่งจากการศึกษาโดยองค์การที่ได้รับรางวัล MBNQA และองค์การที่รับรางวัลระดับชาติของไทยได้มุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอย่างมากเพราะถือเป็นหัวใจขององค์การ และถึงแม้มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้เป็นองค์การเอกชนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเชิงธุรกิจเหมือนกับองค์การเอกชน แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการแข่งขันสูงมาก และต้องมีกลยุทธ์เชิงธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเพราะมหาวิทยาลัยต้องเลี้ยงตนเองให้ได้ ไม่ได้พึ่งงบประมาณจากรัฐบาลเท่านั้น ฉะนั้น การมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ นักศึกษา และผู้รับบริการอื่นๆ จึงถือเป็นหัวใจขององค์การเช่นกัน

2) **สภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass, 1985) ที่อธิบายลักษณะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีบารมี มีวิสัยทัศน์กว้าง เป็นแบบอย่างให้ยึดถือ ไคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posner อ้างถึงใน สุชาติ รั้งสินันท์, 2551) วิจัยพบว่า ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่าง มีแรงจูงใจสู่วิสัยทัศน์ และสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติ ซึ่งเวนทริส (Ventris, 2004) เห็นว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือมีผู้นำที่กระตือรือร้น (active leadership) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) กำหนดองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำว่า บทบาทที่สำคัญที่สุด คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน แต่ในทางตรงกันข้ามค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารใช้เทคนิคการ

จูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้ามองภาพรวมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยยังไม่มีเทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากองค์การที่ได้รับรางวัลที่มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยบุคลากร และให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินรางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจ เช่น การให้เกียรติ การกล่าวชมเชยในที่สาธารณะ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวนทริส (Ventris, 2004) ที่เห็นว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการมีระบบการตอบแทนและให้รางวัล

**3) สภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากร** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมมีความใฝ่รู้ โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่มาเพื่อพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า ลักษณะสำคัญของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรกคือ บุคลากรควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อันจะส่งผลต่อการกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2548) ที่กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน เป็นผลให้สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานจึงเป็นแบบเดิม มีความล่าช้า และไม่คล่องตัว

**4) สภาพการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดวัฒนธรรมองค์การด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากร และไม่มีการติดตามผลหลังจากผ่านการอบรม/เรียนรู้ และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่นเดียวกับผล

การวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นว่าจุดอ่อนในการบริหารจัดการลำดับแรกคือ ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย ซึ่งแตกต่างกับองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ที่ให้ความสำคัญกับการยกย่องชมเชยบุคลากรทุกระดับเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ควรสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับคนทุกระดับในองค์การ และมีรางวัลสำหรับคนทุกระดับที่มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ และผลการวิจัยของกรูเบอร์ (Gruber, 2000) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การคือ การมีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผยไว้ใจกัน มีค่านิยมร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และการมีระบบการให้รางวัล

5) **สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี** ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้นักุลากรเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับต่ำ ยังไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจากผลการวิจัยจากทั้งการสัมภาษณ์ อธิการบดี และจากผลวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่าบุคลากรมีการเรียนรู้ไม่ใ้รู้ และไม่ค่อยนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแบ่งปัน อาจเป็นเพราะเทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพพอ เพราะในปัจจุบันการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถทำได้โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา หากมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเสียเวลามาก ทั้งนี้จากงานวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า การบริหารคนหรือการเตรียมคนในทุกระดับ ควรพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศให้กับคนทุกระดับในองค์การ โดยจัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือระบบฐานความรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์จึงต้องอาศัยรูปแบบการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้สามารถจัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) และเว็บท่าความรู้ (Web Portal) ซึ่งผู้เรียนสามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเองได้ตามความเหมาะสม

## ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน โดยประเด็นที่มีความแตกต่างมากที่สุดในด้านโครงสร้าง คือ การสื่อสารที่ชี้แจงต่อความเข้าใจและจดจำ รองลงมาคือคณะ/หน่วยงานมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารเน้นแบบสองทาง ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงการสื่อสาร การมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและการนำมาปรับปรุงการให้บริการในลำดับต้น เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้คือการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ พรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะต่อยุ่เรื่องความตระหนักของคน ต้องเลือกช่องทางให้เหมาะสม โดยต้องให้ความสำคัญกับการฟังซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องมีความสามารถในการชักจูงให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และการแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น นอกจากนี้ผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยช่องทางการสื่อสารสำหรับบุคลากรภาครัฐมีหลายรูปแบบทั้งแบบทางเดียวและสองทาง แต่การสื่อสารสองทางสามารถช่วยลดความไม่แน่ใจระหว่างดำเนินการสื่อสาร โดยมีการโต้ตอบกลับไปมา จึงทำให้อีกฝ่ายรู้ว่าผู้รับสารเข้าใจสารที่ส่งไปหรือไม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยิมา ไตกะคุณะ (2541) พบว่า การสื่อสารแบบสองทางและไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการสื่อสารที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อมกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จนทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เนื่องจากไม่ต้องมีระเบียบวิธีเป็นทางการในการบังคับให้ต้องกระทำ

2) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจโดยการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม และ ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเห็นว่า การสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นให้ใช้ศักยภาพ การให้กำลังใจ การยอมรับความคิดเห็น การจูงใจโดยยกย่องชมเชยและให้รางวัล การไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ ของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามรายละเอียดข้างต้น เพื่อจะได้ใจของบุคลากรซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามความประสงค์ของประชาคมในมหาวิทยาลัยและนำไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass, 1985) ที่ว่าผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้ผู้ตามรู้สึกถึงพลังกำลัง และความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความเห็นอกเห็นใจ (individualized contribution) สนใจ ใส่ใจบุคคล เป็นที่เลื่อมใสให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม เข้าใจความต้องการของผู้อื่น

**3) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านบุคลากร** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร และการนำความรู้มาพัฒนางาน โดยจัดให้มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) ที่พบว่า องค์การควรกำหนดประเด็นความรู้หลัก และความรู้เชิงเทคนิคที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้ของคนในองค์การให้ทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาทักษะวิธีที่จะเรียนรู้ โดยสอดแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกกิจกรรมหรือการทำงาน และกำหนดให้มีการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ หรือความรู้ที่ได้จากการทำงาน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ทั้งนี้ งานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประสบการณ์ที่เรียกว่า ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประพนธ์ ผาสุกยัด (2547) ที่กล่าวถึง ส่วนตัวปลา ที่เรียกว่า Knowledge Sharing เป็นส่วนที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ และ วิจารย์ พานิช (2547) กล่าวไว้ว่าความรู้ที่เป็นประโยชน์เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก ซึ่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวคนไม่เป็นระบบ ฝังอยู่ในพฤติกรรม ประสบการณ์ อารมณ์ ค่านิยม และอุดมการณ์ส่วนตัว ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ดังนั้นการ



แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ภายใน โดยเฉพาะความไว้วางใจผู้อื่น (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเวน (Steven, 2004) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการพัฒนาความไว้วางใจ โดย สเคิร์ม (Skyrme, 2004) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) คนเชื่อว่าความรู้คืออำนาจ 2) ไม่ยอมรับความคิดใหม่ 3) ไม่ตระหนักว่าความรู้บางอย่างมีประโยชน์สำหรับคนอื่น 4) ขาดความไว้วางใจ และไม่มีเวลา นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ คือ 1) ระบบความดีความชอบไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) สถานะไม่เท่าเทียมกัน 3) ความห่างทั้งในระยะทางและเวลา 4) ในบางกลุ่มสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลสารสนเทศจะไม่ได้ได้รับความสนใจถ้าไม่มีผลวิเคราะห์แนบด้วย 5) ความเชื่อว่าไม่สามารถนำเสนอความรู้ฝังลึกได้ 6) ความกลัวขาดแคลนความรู้เมื่อมีการลดขนาดหน่วยงาน ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรสร้างให้สมาชิกที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดความรู้สึกเชื่อใจกัน และเชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์สามารถสังขมและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไปได้หากทุกฝ่ายร่วมกันอย่างจริงจัง

**4) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ได้ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ หากไม่มีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการวัดผลจะทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และเห็นว่าแม้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่ได้รับการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การนั้น องค์การได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมอะไรบางอย่างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ สำหรับวัฒนธรรมที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรกคือความไว้วางใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน

**5) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัย

ราชภัฏยังมีข้อจำกัดในการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ดังนั้นฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญในการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดำเนินการในเรื่องการอบรมทักษะที่จำเป็นให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าการเตรียมคนในทุกระดับ ควรปรับพฤติกรรมโดยให้ความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศให้กับคนทุกระดับ และงานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ที่ว่า การเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการเตรียมการควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ จอร์ทและริชาร์ด (George & Richard, 2007) ที่ว่า หลักพื้นฐาน 4 ประการเกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการ คือ 1) โครงสร้างที่ใช้ในการสนับสนุนระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การประยุกต์ใช้ที่สนับสนุนการทำงาน 3) ทักษะของบุคลากรในการจัดการเทคโนโลยีพื้นฐาน และ 4) กระบวนการและเทคนิคในการติดตามและประเมินที่ทำให้คลังความรู้เรียบร้อยปลอดภัย

### สภาพปัญหาการบริหารจัดการ

1) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า แนวปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่ชัดเจน การจัดทรัพยากรไม่เหมาะสม และการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่เพื่อลดขั้นตอน จัดระบบให้ชัดเจนเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาระบบการจัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน งบประมาณ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ เพื่อลดสภาพปัญหาดังกล่าว ซึ่งแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) มีแนวทางให้องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ

2) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบนนิส (Bennis,

1966) ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อคนมีความร่วมมือร่วมใจกันโดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปัญหาของลงมา คือ อาจารย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับมหาวิทยาลัย/คณะ และผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร แสดงให้เห็นว่าสภาพปัญหา ด้านคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมมีปัญหาหลายด้าน ดังนั้น ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งดำเนินการปรับปรุงสภาพปัญหาด้านคนเพราะถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของมหาวิทยาลัย

**3) สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ยังขาดวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ จากการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเป็นทีม โดยจัดระบบสนับสนุน โดยเน้นกิจกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และมีระบบรางวัลเพื่อจูงใจ และยกย่องหน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพยัต ดุฌิมรงค์ (2550) ให้แนวคิดว่ามีบริษัทจำนวนมากที่นำการจัดการความรู้มาใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จ และรู้สึกว่าการจัดการความรู้ไม่ได้ดีอย่างที่ถูกลกล่าวถึง ซึ่งสาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การที่เป็นสิ่งกีดขวางการสร้างและทำให้เกิดการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (ความรู้) ภายในองค์การโดยต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้

**4) สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ของคนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งอาจเป็นผลให้ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรมอบนโยบายให้ผู้รับผิดชอบเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยดำเนินการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น เช่น การเรียนรู้จากระบบเทคโนโลยี เช่น e-learning การอบรมแบบออนไลน์ ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น รวมทั้งให้มีการอบรมทักษะที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ ซึ่งเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) กล่าวว่า ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นๆ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

## 2. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

### 2.1 องค์กรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award

1) ผลการวิจัยพบว่ามี การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความ ศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่าองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร และ สนับสนุนบุคลากรให้เห็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

2) ผลการวิจัยพบว่ามี การสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์กร และข้อมูลต่างๆหลาย ช่องทาง สื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของเวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่า การ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงอย่าง ครบถ้วน ชัดเจนและรวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วนร่วม โดยต้อง กำหนดระดับของความเข้าใจในสารที่จะสื่อ และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารให้เหมาะสม

3) ผลการวิจัยพบว่ามี กระบวนการและเครื่องมือ คือ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการ ดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยองค์กรมีระบบฐานข้อมูล นอกจากนั้น มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษา ดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การประชุม พูดคุยไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของคีเซอร์ (Keyser, 2004) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้คือ เทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย ทันสมัยและมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์กร สนับสนุน ความสามารถ และสะดวกในการเข้าถึง

4) ผลการวิจัยพบว่ามี การฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีการให้การศึกษ อบรมพัฒนาบุคลากร โดยค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมด้วยการสำรวจ การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น การประเมิน ซีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ (Hackman, Lawler & Porter, 1977) ที่เสนอกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บุคคล ควรเน้นการเพิ่มทักษะ เจตคติ และแรงจูงใจ

5) ผลการวิจัยพบว่ามี การวัดผล มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ มีการติดตามภายหลังการ ฝึกอบรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคีเซอร์ (Keyser, 2004) พบว่าเครื่องมือที่วัดผลควรสะท้อน

ให้เห็นภาพและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการวัดการติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์กร

6) ผลการวิจัยพบว่าองค์การมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์ และใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงแบบ Six-Box ของไวส์บอर्ड (ใน French and Bell, 1990) ที่มีรางวัล (reward) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องมีความสมดุลกับองค์ประกอบด้านอื่น

### **องค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้**

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

#### **1) การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม**

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยการเห็นชอบให้ดำเนินการไม่ขัดขวาง รวมทั้งให้ปัจจัยต่างๆ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเป็นผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็น การโต้แย้งหรือลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์ลาโอเดล (Carla O'Dell อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) ที่เสนอว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยมต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับผลการวิจัยของไคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posner อ้างถึงใน สุชาติ รั้งสินนท์, 2551) พบว่าผู้นำต้องส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดความคิด แนวทางใหม่ ทดลองคิดค้น พร้อมทั้งจะเสี่ยงและเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่าง โดยส่งเสริมกระบวนการจัดการ ส่งเสริมให้กำลังใจ

#### **2) การสื่อสาร**

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์กรทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว สอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) ที่ว่าการสื่อสารเป็นหัวใจหลักทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจคือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ซึ่งองค์กร

ต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่ (1) เนื้อหา (2) กลุ่มเป้าหมาย และ (3) ช่องทางในการสื่อสาร เพราะความสามารถในการรับรู้ของคนแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกัน นอกจากนี้ เชียวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544) มีแนวคิดว่าวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือการสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้อย่างทั่วถึง ซึ่งให้เห็นเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

### 3. กระบวนการและเครื่องมือ

องค์กรไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ การทำให้กระบวนการจัดการความรู้แนบแน่นอยู่ในการทำงานประจำวัน

#### การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื้อหาความรู้อาจเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน องค์กรจะมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Value) ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ที่ว่า การเรียนรู้ต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลให้เพิ่มคุณค่าให้ผู้รับบริการ ลดความผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร ในขณะที่การเรียนรู้ของบุคลากรจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิเษกและคณะ (2547) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ ปีเตอร์

เซ็งเก้ (Peter Senge อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจ, 2547) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)

#### 5. การวัดผล

องค์การวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นำมาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัดจากผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกตหรือสอบถาม สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถวัดได้ในเชิงพฤติกรรมคือคนในองค์การมีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นได้

#### 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

องค์การจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) ที่ว่า องค์การอาจต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรม แต่ในระยะยาวแล้ว สิ่งที่สามารถโน้มน้าวได้ดีที่สุดคือ “ประโยชน์” ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่นการที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชย องค์การควรยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน สิ่งสำคัญที่สุดองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

### 2.3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำเสนอการอธิบายผลตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

#### 1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินการจัดการ

ความรู้ อบรมเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในที่งานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ระดมความเห็นในการเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ (หัวข้อเรื่อง) สอดคล้องกับปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) กล่าวว่า องค์การที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ โดยการชี้แจงความจำเป็นและประโยชน์ของการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ให้ความรู้ กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งในการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) สามารถกระตุ้นและจูงใจคนในองค์การให้มีส่วนร่วมได้ และทักษะในการบริหารโครงการ (Project management) ซึ่งมีความจำเป็นต้องให้การอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ทีมงานการจัดการความรู้

## 2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร สอดคล้องกับปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) ที่ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

## 3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง สอดคล้องกับสุรพงษ์ ศุภจรรยา (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2553) กล่าวว่าองค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ

## 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีระบบการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ โดยทั่วไปจะมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่งมีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และมีงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้หน่วยงานระดับคณะ/สำนักเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา ซึ่งในประเด็นการฝึกอบรมและการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจาก



ขององค์การภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานที่มีรูปแบบหลากหลายซึ่งกำหนดเป็น แผนการฝึกอบรมเรียนรู้อย่างชัดเจน

#### 5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นมีการวัดผลการฝึกอบรมและ เรียนรู้วัดโดยให้คนทำรายงาน และวัดอย่างไม่เป็นทางการคือสังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับความรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน สอดคล้องกับ Department of the Navy (DON) ของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในบุญญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) ซึ่งค้นพบว่าการ วัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ การจัดการความรู้ควรวัดระบบหรือกิจกรรมที่ทำ ในขณะที่องค์การซึ่งดำเนินการมาระยะหนึ่งควรวัด จากปัจจัยส่งออก ส่วนการวัดผลลัพธ์วัดผลได้ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

#### 4. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในการจัดการความรู้ เช่น การจัดการประกวด การ แสดงผลการจัดการความรู้ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม ซึ่งสอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) ที่ว่า องค์การอาจต้อง ใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรม

### 3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ลักษณะของรูปแบบ

1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วย

(1) รูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลง โดยปรับจากแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox corporation ที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาตินำมาใช้

(2) รูปแบบย่อย ที่แสดงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ เป็นกระบวนการที่แสดงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน ปัญหาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป ที่เรียกว่า ตัวแบบทั่วไป (General Model) ของ นราธิป ศรีราม (2548) ที่มีแนวคิดว่า ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี่ (here) ไปสู่ที่นั่น

(there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม ฯลฯ จากสภาพเดิม ไปสู่สภาพใหม่ที่ต้องการในอนาคต โดยรูปแบบย่อย แสดงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน จากสภาพปัจจุบัน และปัญหา เพื่อเปลี่ยนไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้

รูปแบบย่อย 1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง) โดยการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ และการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้

รูปแบบย่อย 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร) เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร

รูปแบบย่อย 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร) เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

รูปแบบย่อย 4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ) เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นทีม

รูปแบบย่อย 5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี) เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง

นอกจากรูปแบบหลักและรูปแบบย่อย ดังกล่าวแล้ว ยังมีแผนภาพขยายทั้ง 6 ขั้นตอน ที่แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบ โดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาได้เป็นรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน การจูงใจบุคลากร สอดคล้องกับตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (French and Bell, 1990) ซึ่งเป็นตัวแบบที่สะท้อนผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยแบ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับแรก (Transformational Change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงสร้าง นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ซึ่งเป็นเหตุให้ส่งผลต่อ

บรรยากาศขององค์กร จึงมีความเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์กรซึ่งสัมพันธ์กับงานและค่านิยมของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้รูปแบบฯ ยังมีองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (พันธกิจ ยุทธศาสตร์) คน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงระดับสูง (Transformational Change) ของตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับผลงานบุคคลและองค์กร โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร อันจะทำให้เกิดผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีจุดเน้นให้เกิดผลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และทัศนคติของบุคลากร เช่น ความรู้สึกดีไม่ดีต่อที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสูงมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงระดับแรกทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือเปลี่ยนบรรยากาศองค์กร

นอกจากนี้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นนี้ ยังมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับตัวแบบ Six - Box ของมารวิน ไวส์บอर्ड (French and Bell, 1990) ที่ประกอบด้วยโครงสร้าง รางวัล กลไกสนับสนุน ความสัมพันธ์ และที่สำคัญที่สุดอยู่แกนกลางคือภาวะผู้นำที่จะทำให้ปัจจัยอื่นๆเกิดความสมดุลซึ่งสามารถใช้องค์ประกอบนี้ในการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักอยู่ภายใต้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัย

### ข้อจำกัดของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีข้อจำกัด เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร จำเป็นต้องรู้สภาพ และบริบทขององค์กรเป็นอย่างดี เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่ขององค์กรไปยังสภาพที่พึงประสงค์ของคนในองค์กรเอง และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีบริบทที่แตกต่างกัน แม้ในการวิจัยนี้ได้เลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบริบทใกล้เคียงกันในเรื่องสภาพการแข่งขัน อายุของมหาวิทยาลัย และความพร้อม แต่ในสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่ง มีความแตกต่างกันในหลายประเด็น เช่น จุดเน้นของมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น จึงไม่ได้เป็นรูปแบบตายตัว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และรวดเร็ว กลไกการขับเคลื่อนของรูปแบบฯ จึงเป็น

เพียงแนวปฏิบัติที่ได้จากการศึกษาจากเครื่องมือทางการบริหารจัดการแนวใหม่ และแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นองค์การเอกชน ที่มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นองค์การของรัฐ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องโครงสร้างการบริหาร กฎระเบียบ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบราชการ

### ข้อค้นพบที่สำคัญที่ได้จากการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้นี้ ทำให้ทราบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนองค์ประกอบด้านอื่นๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ดังนั้น การจะบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ “เป็นแบบอย่างที่ดีที่พึงประสงค์” ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง และขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ที่บูรณาการกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการยังมีปัญหาและจุดอ่อนทุกด้าน ทั้งด้าน โครงสร้าง ผู้บริหาร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งสภาพปัจจุบันยังแตกต่างกับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความแตกต่างกับองค์การที่ประสบความสำเร็จอยู่หลายเรื่อง เนื่องจากข้อจำกัดต่างๆ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งเห็นว่าจุดอ่อนของสภาพการบริหารจัดการอยู่กับกรอบความคิดของคน ซึ่งยังยึดวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรการทำงานแนวใหม่แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักสากล เช่น การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) หรือเครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น โดย

ต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยสื่อสาร ทำความเข้าใจโดยผู้บริหารทุกระดับ และผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในความมุ่งมั่น และมีการวัดและประเมินติดตามอย่างต่อเนื่อง และมีความเอาใจจริงเอาใจต่อผลสำเร็จ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีปัญหามากที่สุดคือ บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยสร้างความเข้าใจและให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับจากการทำงานเป็นทีม และกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละคณะ/สำนักดำเนินโครงการที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงานในทุกกิจกรรม มีทั้งทีมงานในหน่วยงานเดียวกัน และทีมงานข้ามสายงาน ทั้งนี้ ต้องมีระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงาน เช่น การลดกฎระเบียบขั้นตอนที่ไม่เอื้อ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ระบบการยกย่องชมเชย และการจัดทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานในลักษณะทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

1.3 ฝ่ายบริหารควรมอบนโยบายด้านการจัดและบริหารทรัพยากร เช่น งบประมาณ งบรายได้มหาวิทยาลัย การจัดสรรอัตรากำลังคน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ที่กำหนด ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก โดยมีทีมงานเจ้าภาพรับผิดชอบงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีทีมการจัดการความรู้ (KM Team) ที่เข้มแข็ง โดยเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมและมีความพร้อม โดยต้องมีระบบสนับสนุน เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจ การสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็น ระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัล ระบบการวัดและประเมินการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าใจกระบวนการ และวิธีดำเนินการ

1.4 จากผลการวิจัยพบจุดอ่อนอันดับต้นๆ เรื่อง ระบบงานที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าไม่คล่องตัว บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ มีระบบอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบราชการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีมาแต่เดิม ซึ่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรมีการระดมสมอง การเปิดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการ ให้เป็นวัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยใช้ความรู้เป็นฐาน การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม

1.5 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่ต่ำที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายการรับฟังความคิดเห็นผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก โดยจัดช่องทางที่หลากหลาย และมีการนำผลมาปรับปรุงอย่างจริงจัง โดยมีการวัดและประเมินผลเป็นรายคณะ/หน่วยงาน เนื่องจากในปัจจุบันเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐต้องมีการรับฟังข้อมูล

ความคิดเห็นผู้รับบริการนำมาปรับปรุง ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

1.6 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหารในระดับต่ำสุดคือ ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้เทคนิคในการจูงใจด้วยการให้การยอมรับ กล่าวยกย่องชมเชย และให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เช่น การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรอง และผู้ปฏิบัติ การเปิดโอกาสและกระตุ้นให้อาจารย์บุคลากรใช้ศักยภาพด้านต่างๆ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ เช่น เวทีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน การรายงานผลการศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมสนทนาการ เป็นต้น โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมตามโอกาสที่เหมาะสม

1.7 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านคน ที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการพบปะพูดคุยระหว่างกันอย่างชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง เช่น กำหนดเป็นวันผู้บริหารพบบุคลากร และการกำหนดนโยบายโดยรับข้อมูลความต้องการจากบุคลากรทุกระดับ

1.8 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี ที่มีปัญหามากที่สุดคือเทคโนโลยีที่ใ้คนเกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยี ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ มีระบบการเรียนรู้จากเทคโนโลยี เช่น e-learning ระบบ web based training ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

### **ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ**

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันมากที่สุดในด้านโครงสร้าง คือ การสื่อสาร ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับปรุงช่องทางการสื่อสารในมหาวิทยาลัยให้มีหลากหลาย และเน้นการสื่อสารสองทางให้มากขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการที่มีปัญหามากที่สุด คือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า แนวปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่ชัดเจน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานโดยเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่เพื่อลดขั้นตอน จัดระบบให้ชัดเจนเป็นแนวทางที่เป็น

มาตรฐานเดียวกัน โดยนำเครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่ เช่น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ โดยมีทีมงานรับผิดชอบ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่าจุดอ่อนในการบริหารจัดการลำดับแรกคือ บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนาระบบสวัสดิการ ระบบยกย่องชมเชย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่มีระบบการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ เช่น การประเมินตามเกณฑ์สมรรถนะ เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในเมืองใหญ่ และมีการแข่งขันสูง ซึ่งมีข้อแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมน้อยในเรื่องทรัพยากรทางการบริหาร และไม่มีสภาวะการแข่งขัน ซึ่งรูปแบบฯ ที่พัฒนาอาจมีข้อจำกัด จึงควรมีการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะอื่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดใหม่ ในสภาพแวดล้อมนอกเมืองเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากความต้องการขององค์กรเองและควรเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด

2.2 จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ให้ความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 จากผลการวิจัยพบว่าการวัดผลเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทราบสถานะและผลที่ได้จากการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจุบันยังมีข้อจำกัดเรื่องการวัดผลผลลัพธ์การจัดการความรู้ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัดผลผลลัพธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรแต่ละประเภท

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย), 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรการเวอร์ชัน 1.0. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [16 สิงหาคม 2553]
- จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2549.
- จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้. วารสารวิจัย 1 (มกราคม – มิถุนายน 2551): 35-48.
- ฉลองรัฐ อินทรีย์, บุญชม ศรีสะอาด และ ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 1 (กรกฎาคม – กันยายน 2550) 7-8.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 19. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2545.



ดิเรก วรณเศียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชมน วิถีธรรมบท. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

ทวีศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬัตร์. แนวคิดการพัฒนาประเทศไทยโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโลกยุคเศรษฐกิจใหม่. สารเนคเทค 8(40) 2544, 6-16.

ทิพย์วรรณ ภาณุเวศ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา : การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร่ พรินติ้ง, 2547.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, 2543.

ธนยศ แสนสุขใส. นวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภาครัฐ. วารสารดำรงราชานุภาพ 8 (กรกฎาคม – กันยายน 2551) 58-62.

นราธิป ศรีราม. กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

เนาวนิตย์ สงคราม. การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2550.

บุญดี บุญญาภิจและคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, 2547.

บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2546.

- บัณฑิต ด้ตรวิโรจน์. การพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาคครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550.
- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่, 2550.
- ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. การจัดการความรู้สู่จรรยาบรรณที่เพิ่มพูน. 1,000 เล่ม พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2546.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [18 สิงหาคม 2553]
- ผุสดี เขตสมุทร. การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. งานวิจัยเฉพาะกรณี วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- พยัต วุฒิมรงค์. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Value Framework (CVF) ใน จุฬาลงกรณ์วารสาร. 19(7), 2550.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.
- พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. รายงานผลการศึกษานำรูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินแอนด์มีเดีย, 2549.
- พัชรี ชาติยะสัทธิ. ภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ศึกษากรณี : กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พีรพงษ์ ตระกูลศิลป์. มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษา: ผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ภริดี วัชรสินธุ์. การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร : การวิจัยเอกสาร. ใน รายงานการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติในโอกาส

- เฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปี การฝึกหัดครูไทย, หน้า 453-459. 10-11 กรกฎาคม 2550 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต ศุทธสกุล. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมองค์การและการจัดการการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 1. สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี. การจัดการและพฤติกรรมมองค์การ. แปลและเรียบเรียงโดยวิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561). พิมพ์และปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. 1,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. 2548.
- วิจารณ์ พานิช, “การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่”. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [25 เมษายน 2553]
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2548.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้า. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท เพรส, 2550
- ศุภชัย ยาวะประภาช. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [advisor.anamai.moph.go.th /download/Mchange.pdf](http://advisor.anamai.moph.go.th/download/Mchange.pdf). [20 เมษายน 2552]
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับครูและศึกษานิเทศก์. นครปฐม: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2550.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. การจัดการความรู้กับนวัตกรรม. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553.

สมบุรณ์ นนทสกุล. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2548.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2543.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, 2549.

สมาคมสถาบันการศึกษาระชาคารและการเงินไทย. พฤติกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : เอราวิณการพิมพ์, 2546.

สมาน อัครภูมิ. การพัฒนาารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

สุชาติ รังสินันท์. ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.

สุภาณี สฤษฏีวานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.

สุนันทา เลาหนันท์. การพัฒนาองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี. บู้คสโตร์, 2544.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.

อุทัย บุญประเสริฐ. เอกสารทางวิชาการเรื่อง รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-Model (การสร้างการพัฒนาและการทดสอบ). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อุทุมพร จามรมาน. โมเดล. วารสารวิชาการ. 1-2 (มีนาคม 2541): 22-26.

## ภาษาอังกฤษ

Bardo, J. W. and Hartman J. J. Urban Sociology : A Systematic Introduction. New York : F. E. Peacock Publisher, 1982.

Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, 1985.

Beer, M. Organization Change and Development : A System View. Santa Monica, California : Goodyear, 1980.

- Bennis, W. G. Organization Development : Is Nature, Origin and Perspects Reading. Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- Bennis, W.G. Beyond Bureaucracy : Essay on the Development and Evolution of Human Organization. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W.G. The Sociology of Institution or Who Sank the Yellow Submarine?. In Bennis, W.G. et al (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. Leaders : The Strategies for Taking Change. New York : Harper and Row, 1985.
- Brown, W. B., and Moberg, B. J. Organization Theory and Management: A Macro Approach. New York : John Wiley & Sons, 1980.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., and Heavrin, C. Fundamentals of Organizational Behavior. Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Certo, S. C. Modern Management. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Choi, Y. S. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE, 2000.
- Davis, K., and Newstrom, J. W. Organization Behavior : Reading and Exercise. New York : McGraw-Hill, 1981.
- Deep, S. D. Human Relations in Management. New York: Macmillan, 1978.
- Eisner, E. Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Foundations in Education Evolution. Journal of Aesthetic Education, 1976.
- French, W. L., & Bell, C. H. Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (4<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1990.
- Fullan, M. and Stiegelbauer, S. The New Meaning of Education Change. 2<sup>nd</sup> ed. London: Cassell, 1995.
- Gattiker, U. E. Technology Management in Organizations. Newbury Park, California : Sage, 1990.

- Hackman, J. R., Lawler, E. E. III., and Porter, L. W. Perspective on Behavior in Organization. New York : McGraw-Hill, 1977.
- Hall, R. H. Organizations: Structure and Process. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1979.
- Hanson, M. E. Educational Administration and Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Boston Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991.
- Havelock, R. C. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffs: Education Technology, 1973.
- Hellriegel, D. and other. (10<sup>th</sup> ed.). Management International Student Edition. Singapore : Seng Lee Press, 2005.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Organization Behavior. (2<sup>nd</sup> ed.) St. Paul : West, 1979.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources. (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1993.
- Keeves, P. J. Model and Model Building. Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Keyser, R. L. Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority. Doctoral Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama in Huntsville, Huntsville, Alabama, 2004.
- Klein, D. Some Note on the Dynamics of Resistance to change: The Defender Role. In Bennis, W. G., et al. (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehare and Winston, 1976.
- Kotter, John P. & Cohen, Dan S. The Heart of Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School. 2002.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., and Ballachey, E. L. Individual in Society. New York: McGraw Hill, 1962.
- Lawrence, P. R. How to Deal With Resistance Change. Harvard Business Review. (May-June, 1954). 22-27.
- Leavitt, H. J. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. In Cooper, W. W. & Leavitt, H. J., and Shellyll, M. W. (Eds.). New Perspective in Organization Research. New York: Wiley & Sons, 1973.

- Lippitt, G. L. Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1969.
- Louis, K. S. Organization Change. In Encyclopedia of Educational Research. (6<sup>th</sup> ed.). M. C. Alkin (Ed). New York: Mcmillan, 1992.
- Luecke, R. Managing Change and Transition. Boston : Harvard Business School Publishing, 2003.
- Lunenberg, F. C. and Ornstien, A. C. Educational Administration: Concepts and Practices. Belmont, California: A Division of Wadsworth, 1991.
- Macfarlane, F., Gantley. M., and Murray, E. The CeMENT project: a case study in change management. Medical Teacher. 24, 3 (2002) : 320-326.
- Martin, J. S. Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education. Ph.D. Clemson University, 2004.
- Mitchell, T. R. People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior. (2<sup>nd</sup> ed.). Tokyo: McGraw – Hill International Book, 1983.
- Mitchell, T. R. People in Organization Understanding Their Behavior. Tokyo: McGraw – Hill Kogakusha, 1978.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- Moslehi, A. A theoretical framework for strategic knowledge management maturity model : from systematic approach. Washington, D.C. : International Association for Management of Technology, 2004.
- Nickols, F. Change Management 101 : A prime. [http : ho.e.atl.net/nikols/change.htm](http://ho.e.atl.net/nikols/change.htm), 1999.
- Nonaka, I. The Knowledge creating company. Harvard Business Review. November-December, 91608, p. 22, 1991.
- O'Dell, C., C. Jackson Grayson, Jr. and N. Essaides. If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice, USA: The Free Press, 1998.
- Plant, R. Managing Change and Making It Stick. London: William, Collin Sons, 1978.
- Robbins, S. P. Essentials of Organization Behavior. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1994.

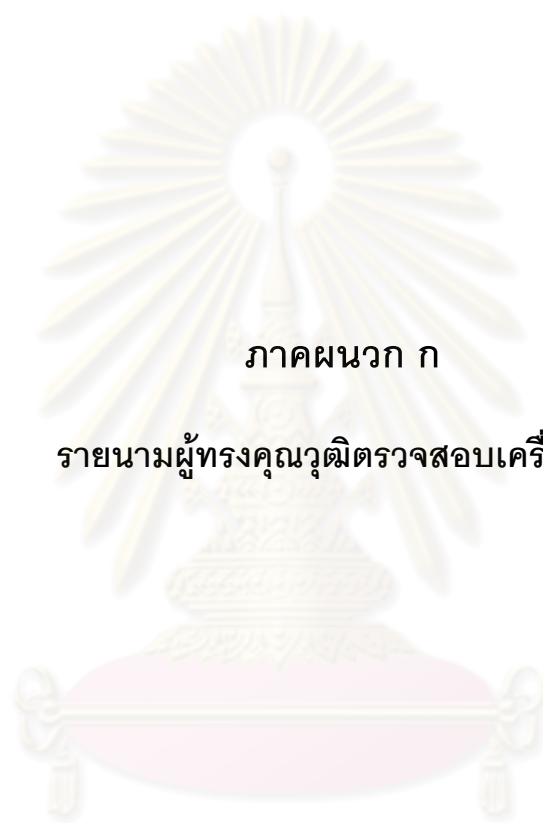
- Robbins, S. P. Organization Behavior. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice - Hall, 2003.
- Rogers, R. E., and Robert, M. Organization and Management Theory. New York : John Willey & Sons, 1983.
- Skalik, J., Barabasz, A. and Belz, G. Polish managers and the change management process: a management learning perspective. Human Resource Development International. 5, 3 (2002) : 377-382.
- Smith, E. W. and Other. The Education's Encyclopedia. New York : Prentice-Hall, 1980.
- Smith, R. D., Houston, J. M. and McIntine. Organization Development strategies for Changing Environment. New York : Harper Collins College Publishers, 1996.
- Stankosky, M., and Baldaza, C. A system approach to engineering a knowledge management system, In Knowledge management: the catalyst for electronic government, edited by R.C. Barquin, A. Bennet and S.G.Remez. Vienna, Virginia: Management Concepts, 1999, 2001.
- Steers, R. M. Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica: Goodyear, 1977.
- Watson, G. Resistance to Change. In Bennis, W. et al. (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1969.
- Wiig, K. Knowledge management foundation. Schema Press, 1993.
- Varney, G. H. An Organization Development Approach To Management Development. New York: Addison-Wesley, 1976.
- Ventris, G. Successful Change Management: The Fifty Key Facts. London : Continuum International Publishing Group, 2004.





ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสงค์ดี หอมสนิท อาจารย์พิเศษสาขาวิชาเทคโนโลยีและ  
สื่อสารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การ

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ อุปนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เนภาพร สิงห์ทัต อดีตอาจารย์กลุ่มวิชาวิจัยทางการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
3. รองศาสตราจารย์สมนึก ภัททิยธนี อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



ภาคผนวก ข

รายนามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัล  
ด้านการบริหารจัดการระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ  
ระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์

1. คุณสุรพงษ์ ศุภจรรยา  
ผู้อำนวยการและผู้จัดการทั่วไป  
บริษัท เอ็นไอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. ดร. ปรง กองทรัพย์โต  
ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพ  
บริษัท แสปนัน (ประเทศไทย) จำกัด
3. คุณเรืองยศ ตั้งชนะชัยอนันต์  
ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพและจัดหา  
คุณพีรสุด ศรีวัช ณ อยุธยา  
ผู้จัดการหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและสำนักงาน  
บริษัท ไทยลูบเบส จำกัด (มหาชน)
4. คุณทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์  
ผู้จัดการการพัฒนองค์กร  
บริษัท เครือซีเมนส์ไทย (เอสซีจี) จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

- รายนามผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์
- รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

- |   |  |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลักขณา บรรพภาณุจันท์ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี                     |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. เป็รื่อง กิจรัตน์ภร | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                     |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. โชติช่วง พันธุ์เวช  | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา                 |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน    | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต                   |
| 5. ดร. สุชาติ เมืองแก้ว                   | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                  |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บังอร เสรีรัตน์ | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ<br>เจ้าพระยา |

## รายนามผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ คำชาย         | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา          |
| 2. ดร. สุริยะ เจียมประชาชนากร             | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต            |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บังอร เสรีรัตน์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรนภา พรหมมา      | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์           |
| 5. รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ ศิริวรรณ         | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม         |
| 6. รองศาสตราจารย์เบญจรัตน์ สีทองสุข       | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม              |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคม สยงกุล          | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี             |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบูรณ์ ชาวชายโขง    | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร              |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเลิศ อภาณูทัต | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา               |
| 10. อาจารย์ไธภา ปูนสุวรรณ                 | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี        |

ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์    ผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์    รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม    สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย    ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ ฟื้นทรัพย์    ผู้อำนวยการหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและเอกชน  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
6. รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ    สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี    สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยงยุทธ์ บุราสิทธิ์    สถาบันภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย  
มหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพงศ์ อุดมไพจิตรกุล    ผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้  
ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ คำชาย    ผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน**  
**การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลักษณะโครงสร้างหลักสูตรระดับบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ปัญหา และแนวทางในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง โดย ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี

1.2 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ประธานหลักสูตร/ประธานสาขาวิชา/หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้ากลุ่มงาน

1.3 อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและสภาพที่พึงประสงค์

ตอนที่ 3 ปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเท็จจริงซึ่งเป็นบริบทของ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำมาประมวลผล ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการวิเคราะห์ ข้อมูลจะนำเสนอผลวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยขอความกรุณาตอบ แบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัยซึ่งจะมารับด้วยตนเองภายในวันที่ 15 กรกฎาคม 2553

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและกาเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ  1) ชาย  2) หญิง

1.2 อายุ.....ปี

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด  1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี

3) ประกาศนียบัตรบัณฑิต  4) ปริญญาโท  5) ปริญญาเอก

1.4 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) สอนดุสิต  2) สอนสุรนันทา  3) บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

4) ธนบุรี  5) พระนคร  6) จันทเกษม

1.5 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

1) คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย  2) รองคณบดี  3) ผู้ช่วยคณบดี  4) ผู้อำนวยการสำนัก

5) หัวหน้าภาควิชา  6) ประธานหลักสูตร  7) อาจารย์  8) บุคลากรสายสนับสนุน

1.6 สังกัดหน่วยงาน  1) คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/วิทยาลัยการฝึกหัดครู

2) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  3) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  5) คณะเกษตรและชีวภาพ  6) ศิลปกรรมศาสตร์

7) พยาบาลศาสตร์/วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ  8) แพทย์ทางเลือก

9) วิทยาลัยพุทธศาสตร์และปรัชญา  10) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  11) วิทยาลัยนานาชาติ

12) บัณฑิตวิทยาลัย  13) สถาบันวิจัยและพัฒนา  14) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

15) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  16) สำนักงานอธิการบดี  17) สำนักศิลปวัฒนธรรม

18) สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม 19) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.7 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

1) 1-4 ปี  2) 5-8 ปี  3) 9-12 ปี  4) มากกว่า 12 ปี

1.8 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

1) 1-5 ปี  2) 6-10 ปี  3) 11-15 ปี  4) มากกว่า 15 ปี





ข้อ	สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	1.2 ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงพัฒนางานวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่าง ถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางขององค์การ										
19.	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
20.	ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลง										
21.	ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับ ต่างๆ										
22.	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสร้าง และพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา										
23.	ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชั้นนำทางความคิด มีความ มุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ										
24.	ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น บุคลากร										
25.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ ดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์										
26.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำ สอดคล้องกัน หากต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน										
27.	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และ ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน										
28.	ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหาร ระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม										

ข้อ	สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29.	ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก										
30.	ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม										
31.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ										
32.	ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย										
33.	ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย										
34.	ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบโดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด										
35.	<b>1.3 บุคลากร</b> บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ										
36.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน										
37.	อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน										
38.	อาจารย์ในภาพรวมมีการสังสรรค์ความเชี่ยวชาญ โดยชวนช่วยหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน										
39.	บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถทักษะเฉพาะในงาน										



ข้อ	สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40.	บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ										
41.	บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม										
42.	มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม										
43.	<b>1.4 วัฒนธรรมองค์กร</b> มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วมไว้										
44.	ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื่องให้ทุกคนเกิดความตระหนัก										
45.	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ										
46.	มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล										
47.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเอื้อและระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่										
48.	คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ										
49.	มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น										
50.	บุคลากรในภาพรวมมีความจงรักภักดีและมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย										
51.	บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย										

ข้อ	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
52.	มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน										
53.	มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล										
54.	มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล										
55.	<b>1.5 เทคโนโลยี</b> มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร										
56.	มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ										
57.	มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ										
58.	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินเทอร์เน็ต										
59.	มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น										

### ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการในปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ท่านพิจารณาเห็นว่าเป็นปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศได้

#### 1. ปัญหาด้านโครงสร้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) โครงสร้างองค์การไม่ยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ไม่มีความคล่องตัว
- 2) กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า
- 3) ระบบงานไม่มีความชัดเจน
- 4) แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- 5) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม
- 6) การจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม
- 7) การจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสม
- 8) กฎเกณฑ์ ระเบียบ เข้มงวด สร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน
- 9) การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารไม่หลากหลาย
- 10) การสื่อสารแบบสองทางมีน้อย มักมีการสื่อสารลักษณะการประชุม หรือสั่งบนที่ก้อความ
- 11) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร
- 12) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. ปัญหาด้านคน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ประธานหลักสูตร/ประธานสาขาวิชา/หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน

**บุคลากร** หมายถึง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน

- 1) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร
- 2) ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยมองค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร
- 3) ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 4) ผู้บริหารระดับกลางไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 5) ผู้บริหารระดับต้นไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 6) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- 7) ผู้บริหารระดับสูงใช้การบริหารแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม
- 8) ผู้บริหารระดับกลางใช้การบริหารแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม
- 9) ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ
- 11) คณบดีมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ
- 12) ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง (วิสัยทัศน์ไม่ชัด ไม่สื่อสาร/สร้างความเข้าใจ ไม่มุ่งมั่นจริงจัง ไม่มีกลไกสนับสนุน ไม่มีเอกภาพในการบริหาร)
- 13) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
- 14) ผู้บริหารระดับสูงเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม
- 15) ผู้บริหารระดับกลางเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

- 16) ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เพื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เปื่อหน่วยที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อยๆ
- 17) ผู้บริหารระดับกลางขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เพื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เปื่อหน่วยที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อยๆ
- 18) ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก โดยยึดการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน
- 19) ผู้บริหารระดับต้น เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน
- 20) ผู้บริหารระดับกลางขาดภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง (กล้าแสดงออกด้วยตนเอง ฟังความคิดเห็น ความรู้สึกตนเอง เรียนรู้จากพี่เลี้ยงที่เหมาะสม และจดจำอยู่กับวิสัยทัศน์)
- 21) ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล
- 22) ผู้บริหารระดับกลางไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล
- 23) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
- 24) อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ
- 25) อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ
- 26) บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ
- 27) บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ
- 28) อาจารย์ไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 29) บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 30) บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน
- 31) บุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมไม่มีจิตบริการ มักได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- 32) อาจารย์ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ขอเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 33) บุคลากรสายสนับสนุนไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ขอเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 34) อื่น (โปรดระบุ).....

### 3. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้
- 2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาพรวมไม่ค่อยไว้วางใจ ไม่เห็นอกเห็นใจ ขาดการให้อภัยซึ่งกันและกัน
- 3) บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความสำคัญ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น

- 4) บุคลากรในภาพรวมขาดจิตใจบริการ ไม่ให้ความสำคัญของผู้รับบริการเท่าที่ควร
- 5) บุคลากรในภาพรวมไม่รู้สึกรู้สึกผูกพัน ไม่ศรัทธา ไม่รักดีต่อมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร
- 6) บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไปวันๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น
- 7) บุคลากรในภาพรวมไม่ค่อยสนใจการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น
- 8) มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 9) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร
- 10) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ตระหนัก ไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบการปฏิบัติงาน การนำเครื่องมือในการบริหาร หรือระบบการประเมินใหม่ๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- 11) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### 4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี

- 1) เทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่
- 2) เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น
- 3) คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ
- 4) เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป
- 5) การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ
- 6) ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ
- 7) เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น
- 8) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

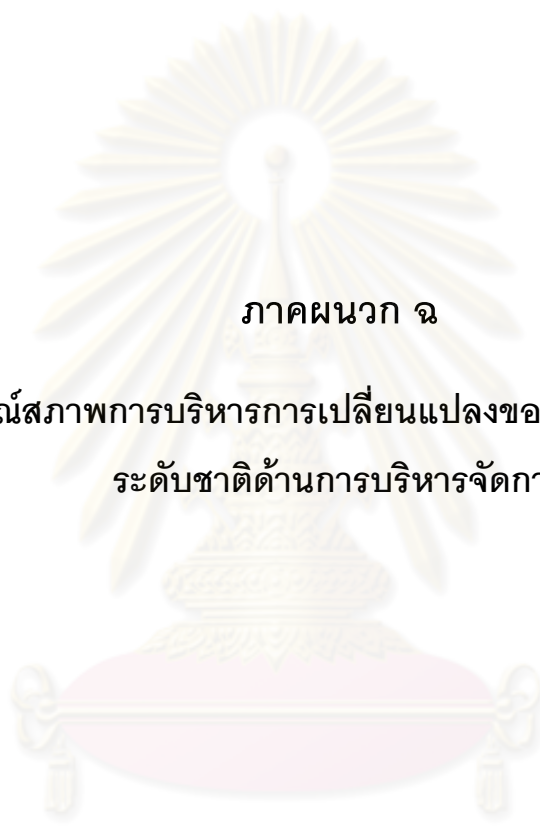
1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ท่านคิดว่าการบริหารจัดการในปัจจุบันมีจุดอ่อนอย่างไรที่เป็นอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศได้

.....

2. ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เห็นว่าจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยของท่านเป็นองค์กรที่บริหารเป็นเลิศ

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม



ภาคผนวก ฉ

แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ได้รับรางวัล  
ระดับชาติด้านการบริหารจัดการ

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ  
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้**

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย นางวิลาวัลย์ จารุอรียนนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเลือกองค์การของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างเพราะเป็นองค์การที่เป็นแบบอย่างของการบริหารที่เป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....website.....

ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน.....ปี ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระดับสูง.....ปี

สถานที่ติดต่อ.....

เบอร์โทรศัพท์.....โทรสาร.....อีเมล.....

วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....สถานที่.....



## ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

องค์ประกอบการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ประเด็นการสัมภาษณ์
1. โครงสร้าง	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรดำเนินการอย่างไร? 2. วิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยมร่วมขององค์กรให้ความสำคัญ/มีจุดเน้นเรื่องอะไร? 3. องค์กรของท่านมีการประเมินผลและทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย อย่างไร 4. การจัดทำกลยุทธ์ และดำเนินการนำกลยุทธ์องค์กรลงสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร? 5. การกำหนดกฎระเบียบขององค์กรมีแนวทางอย่างไร ? 6. องค์กรมีแนวทางการจัดสายการบังคับบัญชาอย่างไร?
2. เทคโนโลยี  3. คน  1) ผู้บริหาร	7. องค์กรมีการเตรียมพร้อมอย่างไรในการนำเทคโนโลยีมาใช้? 8. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคคลอย่างไร? 9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรคืออะไร? 10. คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างไร? 11. ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการจูงใจบุคลากรทั้งองค์กรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร? 12. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) อย่างไร? 13. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร? 14. บุคลากรมีทัศนคติและปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร? 15. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างไร? 16. องค์กรของท่านมีการประเมินผล และทบทวนการให้บริการอย่างไร? และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างไร? 17. องค์กรของท่านมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรให้แก่ผู้รับบริการอย่างไร? 18. วัฒนธรรมองค์กรของท่านมีแนวทางการสร้างและคงไว้ได้อย่างไร? 19. แนวทางที่ทำให้สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร? 20. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการจัดการความรู้หรือไม่?

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ประเด็นการสัมภาษณ์
<b>1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม</b>	1. องค์กรของท่านมีพัฒนาการในการจัดการความรู้อย่างไร? 2. ผู้บริหารเตรียมการเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไร? 3. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง? 4. องค์กรมีแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร? 5. องค์กรมีแนวทางในการให้โอกาสพนักงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำมาทดลองปฏิบัติจริงหรือไม่ อย่างไร?
<b>2. การสื่อสาร</b>	6. ในระยะเริ่มต้นของการจัดการความรู้มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างไร? 7. ในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาของการสื่อสารที่จะให้บุคลากรรับรู้ประกอบด้วยอะไรบ้าง? 8. ในการสื่อสารกับบุคลากรในระดับต่างๆ ใช้ช่องทางการสื่อสารและวิธีการอะไรบ้าง? องค์กรมีแนวทางเลือกช่องทางการสื่อสารอย่างไร? 9. องค์กรมีการประเมินและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร?
<b>3. กระบวนการและเครื่องมือ (วิธีการ/กิจกรรม)</b>	10. องค์กรของท่านกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไร? 11. เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คืออะไรบ้าง? 12. เครื่องมือ/วิธีการ/กิจกรรมในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในตัวคนคืออะไร? 13. องค์กรมีการค้นหาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในและนอกองค์กรอย่างไร? 14. แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่ได้รับการยอมรับมีอะไรบ้าง? มีพัฒนาการอย่างไร? 15. องค์กรมีวิธีการ/กิจกรรมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับภายนอกอย่างไร? 16. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของการจัดการความรู้มีอะไรบ้าง และประสบความสำเร็จได้อย่างไร?

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ประเด็นการสัมภาษณ์
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้	17. องค์กรมีกระบวนการค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมและเรียนรู้ อย่างไร? 18. ประเภทและรูปแบบการเรียนรู้ใดที่ใช้ในองค์กรของท่านดำเนินการ? 19. เกณฑ์ในการคัดเลือก/ประเมินบุคลากรในการเข้าร่วมการฝึกอบรม และเรียนรู้เป็นอย่างไร? 20. องค์กรมีการประเมินผลการเรียนรู้หรือไม่? 21. องค์กรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร?
5. การวัดผล	22. องค์กรมีการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ อย่างไร? 23. องค์กรของท่านมีการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ หรือไม่ อย่างไร?
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	24. องค์กรมีแนวทางจัดระบบสนับสนุน ระบบรางวัล การยกย่องชมเชย เพื่อจูงใจให้เกิดการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือไม่? 25. องค์กรมีระบบสนับสนุน ระบบรางวัล การยกย่องชมเชยเพื่อให้เกิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความต่อเนื่องยั่งยืนหรือไม่?

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

.....

.....

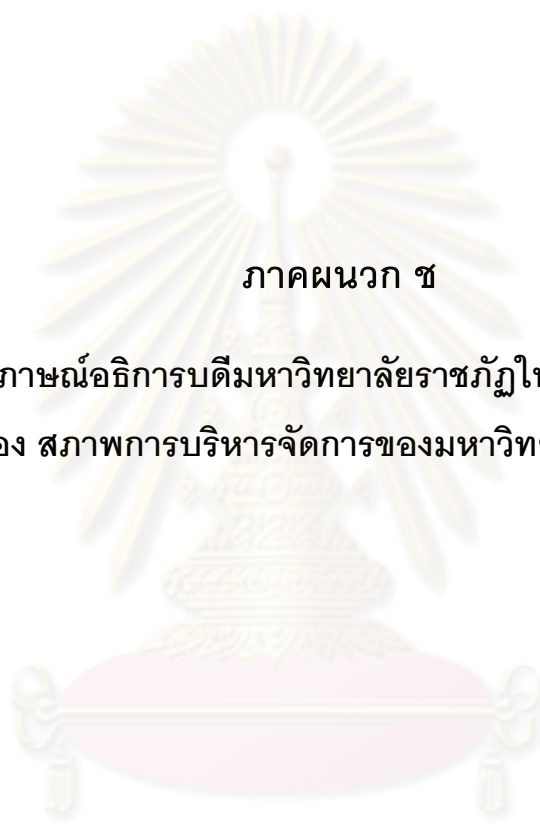
2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล

ผู้วิจัย



ภาคผนวก ช

แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

เรื่อง สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

### เรื่อง สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ปัญหา และแนวทางในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือก โดยการสัมภาษณ์อธิการบดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นบริบทของมหาวิทยาลัยและแนวทางการบริหารจัดการในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงสุด โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้เป็นบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำมาประมวลผลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นต้องมีข้อมูลสภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละแห่ง เพื่อจะได้พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทองค์การ และเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลวิจัยในภาพรวม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้.....ปี ประสบการณ์ในตำแหน่งอธิการบดี.....ปี

วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....สถานที่.....

ระยะเวลาที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้นับถึงปัจจุบัน.....ปี

จำนวนบุคลากรสายวิชาการ.....คน

จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน.....คน

จำนวนนักศึกษา.....คน

เอกลักษณ์/จุดเน้นของมหาวิทยาลัย.....

หลักสูตร/สาขาวิชาที่มีความเข้มแข็ง.....

## ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ	ประเด็นการสัมภาษณ์
1. โครงสร้าง	1. วิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยมร่วม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญ/มีจุดเน้นเรื่องอะไร? มีแนวทางพัฒนาอย่างไร? 2. มหาวิทยาลัยมีการเตรียมพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างไร? 3. การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารมีแนวทางอย่างไร? 4. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างไร? 5. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการให้บริการ และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างไร? และนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการไปใช้อย่างไร? 6. ท่านใช้หลักในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างไร? 7. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญหลักที่จะทำให้ท่านสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายที่วางไว้คืออะไร? 8. ท่านสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยแก่บุคลากรอย่างไร?
2. คน	
2.1 ผู้บริหาร	9. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างไร? 10. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างไร? และได้จัดปัจจัยทางการบริหารและระบบสนับสนุนอย่างไร?
2.2 บุคลากร	11. ท่านใช้เทคนิคการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากรอย่างไร?

สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ	ประเด็นการสัมภาษณ์
3. วัฒนธรรมองค์กร	<p>12. บุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะอย่างไร?</p> <p>13. มหาวิทยาลัยมีระบบคัดเลือกและให้การอบรมแก่บุคลากรใหม่อย่างไร ?</p> <p>14. บุคลากรในภาพรวมมีเจตคติและปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร?</p> <p>15. ท่านสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากรอย่างไร?</p> <p>16. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอย่างไร? มีแนวทางการสร้างและคงไว้ได้อย่างไร?</p> <p>17. องค์การของท่านมีวัฒนธรรมองค์การของการเรียนรู้ การจัดการความรู้ หรือไม่ อย่างไร?</p> <p>18. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับใด?</p> <p>19. ท่านเปิดโอกาส และจัดปัจจัยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรอย่างไร?</p> <p>20. มหาวิทยาลัยมีการเตรียมพร้อมอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้?</p> <p>21. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไร?</p> <p>22. การดูแลระบบเทคโนโลยี และข้อมูลอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด?</p> <p>มีการประเมินประสิทธิภาพระบบและความพึงพอใจของบุคลากร อย่างไร?</p>

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนอย่างไรที่ต้องพัฒนาเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารเป็นเลิศ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล



ภาคผนวก ซ

แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการ  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

โดย นางวิลาวัลย์ จารุอรุณานนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษาศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

แบบรับรองนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ-สกุล

.....

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

.....

3. สถานที่ทำงาน

.....

## ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเพื่อขับเคลื่อนการ  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่า  
เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรา  
ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

กราบขอบพระคุณอย่างสูง

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ
1. หลักการและเหตุผล						
2. แนวคิดและหลักการของรูปแบบ						
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ						
<b>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ</b>						
4. ทิศทางมหาวิทยาลัย						
5. การจัดทรัพยากร						
6. กระบวนการทำงาน						
<b>คน</b>						
7. ผู้บริหาร						
8. อาจารย์						
9. บุคลากรสายสนับสนุน						
<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>						
10. ค่านิยม						
11. บรรยากาศ						
<b>เทคโนโลยี</b>						
12. เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน						
13. เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้						

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเพื่อ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1. การเตรียมการและการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม						
14. โครงสร้าง						
15. คน						
16. วัฒนธรรมองค์การ						
17. เทคโนโลยี						
2. การสื่อสาร						
18. โครงสร้าง						
19. คน						
20. วัฒนธรรมองค์การ						
21. เทคโนโลยี						
3. กระบวนการและเครื่องมือ						
22. โครงสร้าง						
23. คน						
24. วัฒนธรรมองค์การ						
25. เทคโนโลยี						
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้						
26. โครงสร้าง						
27. คน						
28. วัฒนธรรมองค์การ						
29. เทคโนโลยี						

ส่วนที่ 3 กระบวนการของ รูปแบบฯ (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>						
30. โครงสร้าง						
31. คน						
32. วัฒนธรรมองค์การ						
33. เทคโนโลยี						
<b>6.การยกย่องชมเชยและให้ รางวัล</b>						
34. โครงสร้าง						
35. คน						
36. วัฒนธรรมองค์การ						
37. เทคโนโลยี						
<b>ส่วนที่ 4 แนวทางการนำ รูปแบบไปใช้</b>						
38. เงื่อนไขในการนำรูปแบบ ไปใช้						
39. ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบ ไปใช้						

**ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ที่มาของรูปแบบ

.....

2. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

3. กระบวนการของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

.....

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ เกิดวันที่ 1 ตุลาคม 2507 ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน เมื่อปีพ.ศ.2530 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2532 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2543 เข้าศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันรับราชการตำแหน่งอาจารย์ระดับ 7 ประจำหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย