

การพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

The Development of a Change Management Model to Drive the Knowledge Management for Rajabhat Universities

วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์¹

Wilawan Jaruariyanon¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง การวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี และใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน 2) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก 3) สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ 4) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยการสนทนากลุ่ม และรับรองรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า T-test

ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (3.32) ด้านผู้บริหาร (3.43) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (3.39) อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร (3.57) และเทคโนโลยี (3.55) โดยสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านโครงสร้างมีความแตกต่างมากที่สุด ($t=28.333$) รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($t=23.980$) ด้านบุคลากร ($t=25.723$) ด้านผู้บริหาร ($t=23.410$) ด้านเทคโนโลยี ($t=21.829$) 2. องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร สื่อสารชัดเจน ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชย

¹ นิสิตดุขุภักดิ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง 3.ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วยรูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อยที่แสดงถึง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้าง: การมีนโยบายการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้ 2) ผู้บริหาร: เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร บุคลากร: เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 3) วัฒนธรรมองค์การ: เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี: เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากนี้รูปแบบยังได้แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบโดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อน การจัดการความรู้

Abstract

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.

Keywords: Change Management, Drive, Knowledge Management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ.2551 – พ.ศ. 2555 เพื่อยกระดับการให้บริการและการทำงาน ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) โดยในการปฏิบัติราชการแนวใหม่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่จะเรียนรู้จากการทำงาน และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในโลกยุคสังคมแห่งความรู้ หน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทย ก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ในระหว่างที่ผ่านมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐได้รับการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) โดยกำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การราชการซึ่งต้องดำเนินงานตามกรอบแนวทางตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามภารกิจ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงทำให้เกิดกระแสดังกล่าวในการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีกำเนิดจากสถาบันฝึกหัดครูและได้รับการยอมรับในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการในเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ในการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแข่งขันได้นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องพยายามหาจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความแตกต่างในการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่สนองต่อความต้องการของนักศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังงานวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) เรื่องผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้าพบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทยในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่มีหลากหลาย ความเป็นสากล และมุ่งเน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น โดยในอนาคตหลักสูตรจะพัฒนาเพื่อตอบสนองของกลุ่มคนทำงาน หลักสูตรนานาชาติได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากตลาดแรงงานต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศมากขึ้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ เช่น โครงสร้าง คน วัฒนธรรม องค์การ และเทคโนโลยี ที่จะเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้คือ “คน” ที่ต้องมี “ความรู้” และความรู้จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถแข่งขันได้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการสืบสานโครงการตามแนวพระราชดำริ ซึ่งการดำเนินการกิจดังกล่าว นั้น เกี่ยวข้องกับคน และองค์ความรู้ ดังนั้นในการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยสนองตอบความเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่บูรณาการลงไปยังกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน โดยจะได้รับผลจากการเรียนรู้ของคนและการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การราชการจึงต้องยึดกรอบแนวทางตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งใช้เครื่องมือทางการบริหารที่ปรับมาจากเกณฑ์มาตรฐานสากล คือ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

องค์การไทยที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ส่วนมากอยู่ในลักษณะของการริเริ่มการจัดการความรู้ ซึ่งการดำเนินงานของหน่วยราชการส่วนมากอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการคือ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) ที่ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process: KMP) ที่ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) ประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ 7) การเรียนรู้ (จิรัชฉา วิเชียรปัญญา, 2549)

บุญดี บุญญาภิข และคณะ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดย “คน” ถือเป็น

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล ทั้งนี้ ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ 4) การวัดผล และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการจะดำเนินการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขัณฑ์เคลื่อนได้ควรมีกระบวนการบริหารที่เหมาะสมที่จะผลักดันองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ให้ขับเคลื่อนเพื่อส่งผลให้มีการจัดการความรู้บูรณาการไปกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผลจากการศึกษา งานวิจัยข้างต้นพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบร่วม ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้วิจัย จึงเกิดแนวคิดในการนำกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งปรับมาจากกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจะนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพ ที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างสภาพ

ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current state) และสภาพที่พึงประสงค์ (Desired state) เพื่อสร้างกลไกหรือวิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ก้าวไปสู่สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์การที่เป็นเลิศได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์รอง

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาสภาพการบริหารจัดการภายใต้ องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

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

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง

1.1 ผลการสัมภาษณ์ อธิการบดี พบว่า

ด้านโครงสร้าง: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยปรากฏตามปรัชญาวิสัยทัศน์ที่มีจุดเน้นที่หลากหลาย แตกต่างกัน แต่ในภาพรวมยังคงมีการตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น มีการกำหนดความเข้มแข็งเฉพาะทาง เช่น อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย ดนตรีและศิลปะการแสดง การแพทย์แผนจีน เอเชียศึกษา เป็นต้น

ด้านคน: ในภาพรวมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักในการบริหารจัดการโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักธรรมาภิบาล

ด้านวัฒนธรรมองค์กร: ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียง 2 แห่งที่กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านเทคโนโลยี: พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง กำหนดเป้าหมายในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสู่ e-university และ อีก 1 แห่งวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลใหม่ โดยจะเป็นระบบที่มีลักษณะเป็น real time เพื่อสนับสนุนงานประจำและเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจ

จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในภาพรวม ได้แก่ คนที่ติดกรอบความคิดเดิม บุคลากรยังมีความกลัวและความทู่เข็ญ ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารระดับรองและการสื่อสาร ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอธิการบดีส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ที่คนที่ต้องเปลี่ยนกรอบความคิด และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

1) สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในภาพรวมเป็นดังนี้

ด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับปานกลาง (3.32)

ด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง (3.43)

ด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก (3.57)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (3.39)

ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก (3.55)

2) สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการในภาพรวมแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านโครงสร้างมีความแตกต่างมากที่สุด ($t=28.333$) รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($t=23.980$) ด้านบุคลากร ($t=25.723$) ด้านผู้บริหาร ($t=23.410$) ด้านเทคโนโลยี ($t=21.829$)

3) สภาพปัญหาการบริหารจัดการในภาพรวม ด้านโครงสร้างที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การ

ดำเนินงานล่าช้า (56.2) รองลงมาได้แก่ แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย (55.8%) การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม (51.8%) ระบบงานไม่มีความชัดเจน (51.1%) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม (48.2%) เป็นต้น

ด้านคน ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน (42.6%) รองลงมาได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (37.6 %) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร (33.9%) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (32.2%) บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (31.8%) เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น (45.4%) รองลงมาคือ บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร

ด้านเทคโนโลยี ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น การเรียนผ่านระบบ E-learning เป็นต้น (37.2%) รองลงมา คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์

2. องค์การที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ มีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายของ

องค์การสื่อสารชัดเจนให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นฐานในการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ฉบับร่าง)

3.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน

3.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังนี้

การพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรแสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร มีองค์ประกอบใดเกี่ยวข้องบ้าง และต้องเป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นว่าเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2.2 ผลการวิเคราะห์แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1) หลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ศึกษามีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ศึกษา มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3.2.3 ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย

1. ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า

1.1 ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ประเด็นที่แตกต่างมากที่สุด คือ การสื่อสารที่ใช้อย่างต่อความเข้าใจและจดจำ และการสื่อสารเน้นแบบสองทาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้คือการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ

1.2 ในการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร สร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัย สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส (Bass, 1985) ที่ว่าผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง

ต้องสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้ผู้ตามรู้สึกถึงพลังกำลัง และความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความเห็นอกเห็นใจ (individualized contribution) สนใจ ใส่ใจ เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม เข้าใจความต้องการของผู้อื่น

1.3 ในการบริหารจัดการด้านบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ที่พบว่า องค์การควรกำหนดประเด็นความรู้หลัก และความรู้เชิงเทคนิค ที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้ของคน ในองค์การให้ทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.4 ในการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรม องค์การ พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2547) ว่าวัฒนธรรมที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรกคือ ความไว้วางใจ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการหลักที่ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน

1.5 ในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรม สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล ทรรษาภิรมย์โชค (2550)

ที่ว่า การเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ
หน่วยงานภาครัฐควรมีการเตรียมการควบคู่ไป
กับการเตรียมความพร้อมของบุคลากร

2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้น อภิปรายได้ ดังนี้

2.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีชื่อว่า รูปแบบ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อ
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change
Management Model to Drive Knowledge Management)
ประกอบด้วย

(1) รูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการ
องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารการ
เปลี่ยนแปลง ปรับจากแนวคิดกระบวนการจัดการ
ความรู้ของบริษัท Xerox corporation ที่สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาตินำมาใช้

(2) รูปแบบย่อย ที่แสดงกระบวนการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้
ในแต่ละองค์ประกอบ เป็นกระบวนการที่แสดงการ
เปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ
รูปแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่า
ตัวแบบทั่วไป (General Model) ของ นราธิป ศิริราม
(2548) ที่ว่า ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ
โดยทั่วไป จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี่ (here)
ไปสู่ที่นั่น (there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current
state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state)
ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือ
เคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ
ขององค์การ จากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่
ต้องการในอนาคต และสอดคล้องกับตัวแบบ
Six – Box ของ Weisbord (French and Bell, 1990)
ที่ประกอบด้วยโครงสร้าง รางวัลดกลไกสนับสนุน
ความสัมพันธ์ และที่สำคัญที่สุดอยู่แกนกลาง
คือภาวะผู้นำที่จะทำให้ปัจจัยอื่นๆเกิดความสมดุล

ซึ่งสามารถใช้องค์ประกอบนี้ในการสำรวจปัญหา
ที่เกิดขึ้นในองค์การได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันในการ
บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ศึกษา
มีปัญหา ทั้งด้าน โครงสร้าง ผู้บริหาร บุคลากร
วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ซึ่งสภาพปัจจุบัน
ยังแตกต่างกับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุก
ด้าน และยังมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความ
แตกต่างกับองค์การที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก
ข้อจำกัดต่างๆ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น
ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้นำในการ
สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การการทำงานแนว
ใหม่แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน และมีมาตรฐานการ
ปฏิบัติงานตามหลักสากล เช่น การจัดการคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์การ (TQM) หรือเครื่องมือทางการบริหาร
แนวใหม่ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (PMQA) ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint
for Change) เป็นต้น โดยสื่อสาร ทำความเข้าใจโดย
ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างในความมุ่งมั่น
และมีภาวะวัดและประเมินผลอย่างจริงจัง
และต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างวัฒนธรรม
การทำงานเป็นทีม โดยสร้างความเข้าใจและให้
ตระหนักถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับจากการทำงาน
เป็นทีม และกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละคณะ/สำนัก
ดำเนินโครงการที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงาน

1.3 ฝ่ายบริหารควรมอบนโยบายด้านการ
จัดและบริหารทรัพยากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก
โดยมีทีมงานเจ้าภาพรับผิดชอบงานด้านการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีทีมการจัดการ
ความรู้ (KM Team) ที่เข้มแข็ง

1.4 ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรมีการระดมสมอง การเปิดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการ ให้เป็นวัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยใช้ความรู้เป็นฐาน การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม

1.5 ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้เทคนิคในการจูงใจด้วยการให้การยอมรับ กล่าววยกย่องชมเชย และให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม

1.6 ฝ่ายบริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการพบปะพูดคุยระหว่างกันอย่างชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง

1.7 ฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยี ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ มีระบบการเรียนรู้จากเทคโนโลยี

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

2.1 ปรับช่องทางการสื่อสารให้มีหลากหลาย และเน้นการสื่อสารสองทาง

2.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่เพื่อลดขั้นตอนจัดระบบให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน นำเครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่ เช่น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้

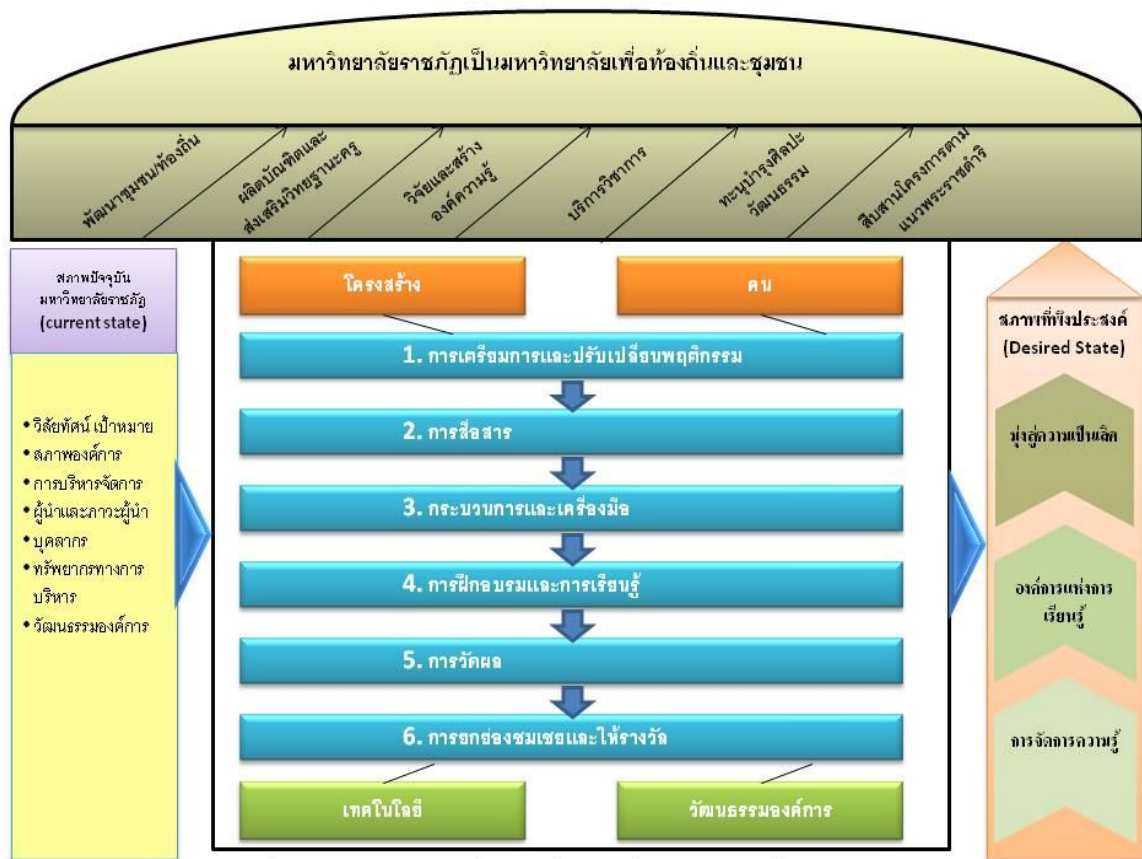
2.3 พัฒนาระบบยกย่องชมเชย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการประเมินผล ที่เป็นมาตรฐานน่าเชื่อถือ เช่น การประเมินตามเกณฑ์สมรรถนะ เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัดผลลัพธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรแต่ละประเภท

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่พัฒนาได้ ดังแสดงในแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 27 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย), 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [16 สิงหาคม 2553]
- จิรัชณา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปริญญาโท, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- นราธิป ศรีราม. กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

บุญดี บุญญาภิเษและคณะ. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร:
จิรวัดณ์ เอ็กซ์เพรส, 2547.

พรพิมล ธรรมสารมัยโชติ. **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2550.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา**.
1,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.

วิจารณ์ พานิช, “**การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่**”. (ออนไลน์. แหล่งที่มา:
<http://www.opdc.go.th>. [25 เมษายน 2553])

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2548.

Bass, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

French, W. L., & Bell, C. H. Jr. **Organization Development: Behavioral Science Interventions
for Organization Improvement**. (4thed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,
1990.