



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้
และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

The Causal Relationship among Leadership, Organizational Culture, Knowledge
Management and Organizational Performance of Private Higher Education Institutions

นามผู้วิจัย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาร์ตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย คำสุวรรณ, วท.ด.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาร์ตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สืบสิงห์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้
และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

The Causal Relationship among Leadership, Organizational Culture, Knowledge Management
and Organizational Performance of Private Higher Education Institutions

โดย

นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2553

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล 2553: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา
การศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภารัตน์ สารสว่าง,
Ph.D. 308 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร
การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเพื่อเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์จำนวน 398 คนจาก
มหาวิทยาลัยเอกชน 7 แห่งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์
องค์ประกอบ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยการวัดระดับการจัดการความรู้ และผล
การปฏิบัติงานองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การ
จัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ และ 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลการปฏิบัติ
งานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า $\chi^2 = 28.68$, $df = 48$, $p =$
 0.99 , $RMSEA = 0.000$, $CFI = 1.00$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$, $RMR = 0.015$ และ $LSR = 0.90$
ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้
สามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ร้อยละ 55.00

Tippaporn Mahasinpaisan 2010: The Causal Relationship among Leadership, Organizational Culture, Knowledge Management and Organizational Performance of Private Higher Education Institutions. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Sudarat Sarnswang, Ph.D. 308 pages.

The purposes of this research were to study 1) level of transformational leadership, organizational culture, knowledge management, and organizational performance of private higher education institutions, 2) influence of the transformational leadership, organizational culture, and knowledge management, on organizational performance of the institutions, and 3) a proposed causal model showing relationship among leadership, organizational culture, knowledge management, and organizational performance of the institutions. A sample of 389 was randomly drawn from instructors of seven private higher education institutions under office of the Higher Education Commission. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. The data were analyzed through descriptive statistics, correlation coefficient analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis.

The research results indicated that 1) transformational leadership, organizational culture of the institutions were at the high level, while knowledge management, organizational performance were at the medium level; 2) transformational leadership, organizational culture, knowledge management had direct influence on instructor performance, and transformational leadership, organizational culture have indirect influence on organizational performance through a mediating function of knowledge management; and 3) the causal relationship model agreed with the empirical data. The model validation indicated that the causal model was fit to the empirical data with the goodness of fit statistics: chi-square = 28.68; df = 48; p = 0.99; RMSEA = 0.000; GFI = 1.00; AGFI = 1.00; RMR = 0.015 and LSR = 0.90 by the Unweighted Least Square method. This model could explain 55.00 percent of the organizational performance variance.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

กราบบูชาพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้ให้ผู้วิจัยด้วยความกรุณา ความเมตตา และเอื้ออาทร อันเป็นพื้นฐานแห่งภูมิปัญญาด้านการศึกษาที่นำมาสู่ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้และด้านอื่นต่อไปในอนาคต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ทุ่มเทเวลาให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และดูแลอย่างดียิ่งในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนการให้แนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ประสานงานและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทุกท่านที่ให้ความเมตตาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามทำให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลได้ตามการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ รุ่นพี่ เพื่อน และรุ่นน้องในสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้เป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเพิ่มมุมมองที่หลากหลายด้าน รวมถึงคอยเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล
กุมภาพันธ์ 2553

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	3
คำถามการวิจัย	8
วัตถุประสงค์การวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
นิยามศัพท์	11
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสาร	16
คำที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	16
ผู้บริหาร ผู้นำ และภาวะผู้นำ	18
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	37
วัฒนธรรมองค์กร	50
การจัดการความรู้	55
ผลการปฏิบัติงานองค์กร	89
องค์กรแห่งการเรียนรู้	110
การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน	118
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	120
กรอบแนวคิดการวิจัย	124
สมมติฐานการวิจัย	126

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	127
ขั้นตอนการวิจัย	127
ตัวแปรการวิจัย	131
เครื่องมือการวิจัย	134
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	139
การวิเคราะห์ข้อมูล	142
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	146
ผลการวิจัย	148
ข้อวิจารณ์	193
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะ	215
สรุปผลการวิจัย	217
การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย	225
ข้อเสนอแนะ	231
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	237
ภาคผนวก	263
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือและ หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	264
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	274
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรม LISREL	283
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	308

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบลักษณะผู้นำจากการศึกษากับมาตรฐานของ ISLLC	23
2	มิติพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลผลิตที่คาดหวัง.	39
3	ลักษณะประเด็นการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ	47
4	เปรียบเทียบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่	53
5	กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการในต่างประเทศ	74
6	กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการในประเทศไทย	76
7	เทคนิคในการบริหารจัดการมาตรฐานของผู้บริหารระดับต่างๆ	102
8	สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ	113
9	แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัย	130
10	แสดงการพัฒนาแนวทางข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในเครื่องมือการวิจัย	135
11	จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	148
12	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ	150

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละองค์ประกอบ	151
14	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	155
15	ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละองค์ประกอบ	156
16	ค่าความเชื่อมั่นของวัฒนธรรมองค์กร	158
17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	160
18	ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบการจัดการความรู้เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละองค์ประกอบ	166
19	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้	168
20	ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย	169
21	ค่าความเชื่อมั่นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานองค์กร	170
22	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	172

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
23	ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	176
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย	179
25	แสดงผลการปรับรูปแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์	185
26	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	187
27	สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน	192

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake & McCanse	24
2	แสดงองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Northouse	45
3	แสดงองค์ประกอบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Northouse	46
4	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่เพิ่มคุณค่า	49
5	กรอบแนวคิดการจัดการความรู้	59
6	กรอบความสัมพันธ์ของประสิทธิผลการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติงาน	60
7	เสาหลักของการจัดการความรู้	61
8	กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ O'Dell	63
9	สรุปกรอบแนวคิดและลำดับขั้นตอนในการจัดการความรู้	64
10	วงจรบูรณาการการจัดการความรู้ของ Dalkir	69
11	กรอบความคิดการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรของ Gorelick	70
12	การเรียนรู้ Knowledge Spiral ของ Nonaka and Takeuchi	73

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
13	โมเดลการจัดการความรู้ของ สคส.	78
14	องค์ประกอบที่สำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka	85
15	การได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจผ่านกระบวนการจัดการความรู้	109
16	การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาด้วย PDCA Cycle	119
17	กรอบแนวคิดการวิจัย	124
18	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	128
19	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรต้นกลาง และตัวแปรตาม	132
20	รูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร	162
21	รูปแบบองค์ประกอบการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานองค์กร	174
22	รูปแบบโครงสร้างการวิจัย	183
23	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุก่อนปรับ	184
24	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับ	186

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ผลการวิจัยและการสรุปแนวคิดเรื่องการศึกษาไทยที่รวบรวมโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) พบว่า ระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องวางแผนเพื่อให้โอกาสและการลงทุนทางการศึกษาให้กว้างที่สุดซึ่งต้องมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ระบบคุณภาพมาตรฐาน โครงสร้างการบริหารการศึกษา ฯลฯ ภารกิจหลักเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำทางการศึกษาที่จะนำสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น การจัดการศึกษาไทยจึงควรเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร เนื่องจากในปัจจุบันวงการการศึกษาไทยยังขาดแคลนผู้นำทางการศึกษา (วิจิตร ศรีสอาน, 2550) และด้วยนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่มีถ้อยแถลงต่อรัฐสภาต่างมีอุดมการณ์ และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้ประชาชนไทยทั้งปวงได้รับ โอกาสความเท่าเทียมกันทางการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ทันกับสถานะแห่งเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มุ่งไปสู่ระบบสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นระบบที่มุ่งพัฒนาให้ความสำคัญกับการใช้ฐานความรู้มาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของนานาประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และสามารถปรับบทบาทของสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบตัวและสังคมโลก ด้วยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาฐานความรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต โดยเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาสมัยใหม่ที่คุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในระดับวิชาชีพถือเป็นบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) ได้กำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 ซึ่งวางเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้ ดังนี้ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวในการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตในสังคมได้ตลอดชีวิต และเพื่อพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการ

สร้างความรู้และนวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของหลักธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ ” ด้วยการกำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมุ่งพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมโลก ประเทศ ชุมชน และปัจเจกบุคคล ด้วยการพยายามเพิ่มศักยภาพของปัจจัยในการบริหารจัดการ การศึกษาภายในหน่วยงานทุกระดับของสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อสามารถเป็นผู้นำในการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเป็นผู้ที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน การสร้างทีมงานที่มีความร่วมมือและความไว้วางใจกันด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในการบรรลุภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การผลิตงานสร้างสรรค์และการวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยที่ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้สามารถส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องเกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งความรู้และอุดมปัญญาอย่างยั่งยืน

การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ เพื่อการส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ถือเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่สำคัญในการสร้างองค์ความรู้ที่นำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมด้านต่างๆของประเทศ ดังนั้น การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยุคใหม่จึงมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์กรที่จะพัฒนาให้เกิดการจัดการความรู้ในระดับปัจเจก บุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับสังคมมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากการประกันคุณภาพการศึกษาและ การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีดัชนีประเมินองค์ประกอบด้านการจัดการ ความรู้ ด้านงานสร้างสรรค์และการบริหารจัดการองค์กรอยู่ด้วย ปัจจัยที่เป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามดัชนีการประกันคุณภาพการศึกษา เหล่านี้ ก็คือ ภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคแห่งการสร้างมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ดังที่ จรัส สุวรรณเวลา (2538) ได้กล่าวว่า “คุณภาพของการบริหารและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพขององค์กร” ซึ่งสอดคล้อง กับ ชวลีพร อาชวอรุณ (2547 อ้างใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา, 2548) ที่กล่าวไว้ว่า

“ผู้นำทางการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน ต้องมีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ นิตยั ตัมมาพันธ์ (2548) กล่าวถึง ทฤษฎีในยุควภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตาม เป็นผู้นำที่ส่งเสริมและสนับสนุนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ชวลิต หมั่นนุช (2535) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดี ที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดี 5 ตัวแปร คือ ภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะของคณะวิชา ภาวะผู้นำ และสถานการณ์ กลุ่มความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา มีความต่างกัน

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศและประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) พบว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก เนื่องจาก “ความรู้” จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม การปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนในระยะที่ผ่านมาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นอนาคตของอุดมศึกษา ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง และยังได้เสนอแนวทางการกำหนดแผนยุทธศาสตร์โครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Wisdom Thailand 2015) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาอาจารย์ระดับอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อสังเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต่ออาศัยสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างประสิทธิภาพการบริหารเพื่อเข้าสู่มาตรฐานโลก โดยการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่ง Bass and Avolio (1998) ได้จำแนกประเภทผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ 1) ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้มีความตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ และให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึง การส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี โดยกล่าวถึงองค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการประสิทธิผลด้านคุณภาพและมีประโยชน์ต่อการเกิดการปฏิรูปทางการศึกษาคือ ความสามารถพิเศษในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma /Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized Considerations) โดยที่องค์ประกอบทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ควรส่งเสริมให้เป็นคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและสังคม

วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ Denison (1990 อ้างใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมจะก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) การมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้จะทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสมซึ่งทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ด้วยปัจจัยเหล่านี้เองจึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาในทุกระดับ คือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือ ความไว้วางใจในหน่วยงาน เพื่อบ่มเพาะให้สถาบันการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้ทั่วถึงทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร โดยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและเกิดลักษณะของการทำงานเป็นทีมสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในทีมงาน (Senge, 1990) การสร้างการเรียนรู้ในองค์กรนั้นสามารถใช้กระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด และทำการพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างสถาบันการศึกษา ซึ่งจากงานวิจัยของ กิตติชัย วัฒนานิก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) พบว่า สถานภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันยังมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงหลายเรื่อง เช่น การสร้างความร่วมมือในการจัดการ ศึกษาระหว่างสาขาวิชาจากต่างสถาบัน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่หลากหลาย ซึ่งถ้าแก้ปัญหาเหล่านี้ได้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาก็จะเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นเกลียวคลื่นแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ที่มีพลังไม่หยุดนิ่ง

การศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรและในสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยมีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ วิจารย์ พานิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา ครูหรือตำรานั้นเป็นการเรียนรู้แบบเก่าที่เน้นเรียนรู้ทฤษฎี การเรียนรู้แบบการจัดการความรู้ก็เป็นทฤษฎี แต่เน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติเพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ ซึ่งการจัดการความรู้จะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้วก็นำตัวความรู้ที่เป็นความรู้ในคนที่เรียกกันว่า Tacit Knowledge สำหรับความรู้จากเอกสารตำรา ที่เรียกว่า Explicit Knowledge นั้นก็สำคัญ เพียงแต่ว่าเรามักจะละเลยความรู้ที่อยู่ในคน และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยแต่ละบุคคลหรือองค์กรล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกัน ดังนั้น กระบวนการย่อยในการจัดการความรู้จึงมีการนำเสนอในมุมมองและแนวคิดต่างๆ จำนวนมาก โดยกระบวนการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็นกระบวนการย่อยๆ ได้ดังนี้ การกำหนดความรู้และแหล่งของความรู้ (Knowledge Identification) การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Acquisition) การพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) การผสานความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน (Knowledge Integration) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆ (Knowledge Storage and Maintenance) เพื่อนำไปใช้ใหม่ในอนาคต และยังสามารถส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่ผลการปฏิบัติงานสามารถมองได้ในสองระดับ คือ ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) และผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organizational Performance) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรร่วมกันทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการการศึกษาเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาและเกิดการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

Nonaka and Takeuchi (1995) ผู้เชี่ยวชาญและเป็นเจ้าของแนวคิดการจัดการความรู้แบบเกลียวความรู้ที่ได้รับความนิยมในหลายหน่วยงาน ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท โดยให้คำจำกัดความว่า Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในใจคน อยู่ในพฤติกรรมคน อยู่ในแนวคิดคน และจะออกมานอกตัวคนก็โดยการมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะในการทำงานหรือเกิดจากประสบการณ์ชีวิต ส่วน Explicit knowledge คือ ความรู้ที่เราสามารถจะรับรู้ได้ผ่านเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เป็นสิ่งสาธารณะ เนื้อหาของความรู้แบบส่วนตนนั้นสำคัญต่องานขององค์กร ไม่แพ้ความรู้แบบสาธารณะซึ่งหาได้ทั่วไป ถ้าหากสามารถเปลี่ยน Tacit Knowledge ให้มาเป็น Explicit Knowledge ได้แล้ว ความรู้สำคัญๆ หลากหลายจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ

Nonaka *et al.* (2000) ได้เสนอว่า เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารองค์กรธุรกิจทุกระดับที่จะต้องทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ประการ คือ 1) สร้างความรู้ (Knowledge Creation) 2) บำรุงรักษาความรู้ไว้ (Knowledge Maintenance) และ 3) นำความรู้ไปใช้ (Knowledge Exploitation) โดยผู้บริหารองค์กรสามารถทำให้นุคลากรในหน่วยงานระดับต่าง ๆ มีความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองโดยให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่ทุกคนทำ และจัดสถานที่ในการสร้างความรู้ของหน่วยงานหรือที่เรียกว่า “ba” ในภาษาญี่ปุ่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลายลักษณะซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานที่พัฒนาและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ (Organization Learning) ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อไปก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสถาบันการศึกษาล้วนมีศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้นทุนอยู่ก่อนแล้ว แต่หากทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นระบบตามแนวคิดของ Marquardt (2002 อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์, 2550) ที่ว่า ความรู้และการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่หยุดนิ่งอันจะนำไปสู่การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ของบุคคลได้ตลอดชีวิต

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลและบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมเช่นนี้ การพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรและการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นด้านคุณภาพของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานทางการศึกษาในระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องมุ่งให้ความสำคัญและหากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาร่วมกัน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและน่าที่จะศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการเรียนรู้ ความร่วมมือและความไว้วางใจ โดยมีตัวแปรการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนปัจจุบัน

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการสร้างองค์ความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณค่าในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ระดับต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวอาจารย์และอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่างๆ และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (วิจารณ์ พานิช, 2547) ซึ่งประสิทธิผลของการจัดการความรู้มีความเกี่ยว ข้องกับภาวะผู้นำของหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของความไว้วางใจในองค์กร ความร่วมมือในองค์กร และการเรียนรู้ในองค์กร (Lee and Kim, 2001; Lee and Choi, 2003; Migdadi, 2005; Brachos *et al.*, 2007; Lyons *et al.* 2008; Chin-Tsang Ho, 2009) โดยที่ปัจจัยภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะส่งผลต่อการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) อันเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมและเชื่อถือ เนื่องจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน องค์กร ด้านองค์กรและด้านการเงิน (Kaplan and Norton, 1992 อ้างใน ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศกปัญญา, 2545) วัดดูประสงค์หลักของการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบสมดุลนี้เป็นไปเพื่อ การสื่อสาร (Communication) การแจ้งข่าวสาร (Informing) และ การสร้างระบบการเรียนรู้ (Learning System) ในองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาแบบองค์รวม โดยต้องอาศัยพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการการศึกษาให้เป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในทุกระดับตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 -2554) และการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีจุดมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานองค์กร และการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงที่ส่งอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเอกชน โดยผลการศึกษากรอบแนวคิดนี้ยังสามารถให้ข้อมูลและแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาในการพัฒนาปัจจัยด้านต่างๆของสถานศึกษาให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในกาปฏิบัติงานและพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเป็นรูปธรรมที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาที่ได้นี้จะเป็นข้อเท็จจริงที่มีความสอดคล้องสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวางแผน การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือและความไว้วางใจในหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนากระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมใน

หน่วยงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน และการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานในพันธกิจที่ได้รับมอบหมายทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องได้อย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผ่านการจัดการความรู้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กร จากแนวคิดการวิจัยของ Lee and Kim, 2001; Lee and Choi, 2003; Migdadi, 2005; Brachos *et al.*, 2007; Lyons *et al.* 2008; Chin-Tsang Ho, 2009 ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิด ทฤษฎี โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร ดังนี้คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

1.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.4 ผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational Performance)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (คณะวิชา) และคณาจารย์เฉพาะสายวิชาการ (ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 34 แห่ง และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-step Sampling) โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 7 มหาวิทยาลัย แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. ขอบเขตด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) วัดระดับตัวแปร การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร (Path Analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงประยุกต์ ดังนี้คือ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตามตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้คือ

1. ความรู้เชิงวิชาการเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง
2. ความรู้เชิงวิชาการด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทางการบริหารการศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ประโยชน์เชิงประยุกต์

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ดังนี้คือ

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการบริหารการศึกษาของคณะวิชาเพื่อพัฒนาการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลวิจัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาให้เกิดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเทียบเคียงภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอื่นในระดับเดียวกัน

4. สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์แนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

5. แนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเรียนรู้ พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา อันจะเป็นกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และผลงานสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมของประเทศ

นิยามศัพท์

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง มหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย ที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ที่บริหารงานโดยเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง คณบดี ผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คณาจารย์ หมายถึง อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักในการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ แก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมชาติประจำคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของอาจารย์

หรือบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งมักทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม พยายามจูงใจให้อาจารย์หรือบุคลากรของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ระดับซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำเป็นตัวแบบหรือสัญลักษณ์การปฏิบัติงาน ทำทนายให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงปัญหาเดิมในแนวทางใหม่ๆ มีการกระตุ้นให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ และทำทนายให้เกิดการตรวจสอบวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมักตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการทบทวน และสามารถทำให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ถึงค่านิยม แนวคิด และสิ่งที่ปรารถนาร่วมกันในหน่วยงาน และสร้างให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในพันธกิจ โดยสามารถเชื่อมโยงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นโอกาสในอนาคตและช่วยอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายที่ทำทนายและสามารถบรรลุผลได้และทำให้เห็นว่ากลยุทธ์การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้จริง และมีความคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตของหน่วยงานอยู่เสมอ สร้างแรงบันดาลใจให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจน สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในโครงการของแต่ละบุคคลแบบค่อยเป็นค่อยไป และสร้างโอกาสให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ระดับซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำแสดงให้เห็นถึงการเป็นต้นแบบของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน มีความน่าภาคภูมิใจและเป็นผู้ที่นำร่วมงานด้วย เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่แสดงถึงสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน โดยเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการบรรลุจุดมุ่งหมาย มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างให้กับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลไปถึงอนาคต ยึดหลักเรื่องความเสียสละส่วนตนเพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการสร้างความเชื่อมั่นอย่างมากในภาวะผู้นำของผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานแม้จะเกิดความเสี่ยงกับตนเอง และมีความกล้าเสี่ยงส่วนตนสูงเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหน่วยงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ระดับที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้จัดเตรียมให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ด้วยความรับผิดชอบร่วมกันรับฟังอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล รับฟังข้อมูลและให้คุณค่าต่ออาจารย์

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล มอบหมายงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการสื่อสารแบบสองทาง ส่งเสริมให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารให้คำแนะนำเมื่ออาจารย์ผู้ปฏิบัติงานร้องขอหรือเมื่อมีความจำเป็นและส่งเสริมให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ระดับที่ผู้บริหารหรือผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการและทักษะของแต่ละบุคคล โดยมีความคำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่ออาจารย์ผู้ปฏิบัติงานโดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง และให้ความเคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในหน่วยงาน โดยมีผลทำให้สมาชิกของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น สำหรับการศึกษาตัวแปรเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ได้แบ่งเป็น 3 ตัวแปร ดังนี้คือ

1. ความไว้วางใจ (Trust) คือ ระดับของการได้รับความเชื่อถือซึ่งกันและกันโดยอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกันและกัน และมีความพึงพอใจกับความร่วมมือกันในหน่วยงาน มีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเต็มใจในการยอมรับหรือมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน และมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน และมีความไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าของตัวบุคคล

2. ความร่วมมือ (Collaboration) คือ ระดับของการให้ความสนับสนุนและความเชื่อเหลือเกินในหน่วยงานโดยมีความไว้วางใจกัน และมีความไว้วางใจในความตั้งใจและพฤติกรรมของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน มีความไว้วางใจต่อความสามารถของอาจารย์หรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน และยังมีความไว้วางใจต่อพฤติกรรมของอาจารย์หรือบุคคลอื่นที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3. การเรียนรู้ (Learning) คือ ระดับของโอกาส ความหลากหลาย ความพึงพอใจ และการสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาในหน่วยงานโดยการพัฒนาอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบที่เป็นทางการ มีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ชมรมและ/หรือชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน มีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมใหญ่ ๆ ทางวิชาการระดับชาติ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ด้วยการขยายผลจากชนิดของความรู้ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในสมองคน (Tacit Knowledge: TK) กับความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อภายนอก (Explicit Knowledge: EK) ด้วยโมเดลชื่อว่า “SECI: Knowledge Conversion Process” โดยประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ ระดับของการค้นหาและการแลกเปลี่ยนความคิดและค่านิยมใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาทีมงานแบบการทำงานระหว่างสายงาน การให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานต้นแบบจากการทดลอง และเผยแพร่ผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและพยายามทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์การบริหารผ่านการสื่อสารระหว่างอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมงาน และเน้นการถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization) คือ ระดับของแลกเปลี่ยนความรู้ในอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานให้ออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแบบการคิดเปรียบเทียบ การแลกเปลี่ยนด้วยการสนทนา การอุปมาอุปมัย โดยเน้นการใช้ความคิดในรูปแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์ และให้ความสำคัญต่อการสนทนาที่สร้างสรรค์และมีสาระ และเน้นการสร้างสรรค์แนวคิดแบบอุปมาและเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย

3. การเชื่อมโยงความรู้ (Combination) คือ ระดับของการให้ความสำคัญของการถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลายด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เกิดการถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ให้หน่วยงานโดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ฝ่ายต่างๆในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การให้ความสำคัญ

สำคัญกับการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ และการให้ความสำคัญกับการมองหากลยุทธ์และโอกาสจากการสำรวจศักยภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น

4. การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) คือ ระดับของการนำความรู้มาลงมือปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคู่มือและข้อมูลการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญต่อการสร้างอุปกรณ์การเรียนรู้จากการ ศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และการให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เอกสาร วรรณกรรม เทคโนโลยี และการคาดคะเน

ผล งานสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ระดับความเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นโดยมีจำนวนผลงานมากกว่าและอยู่ในระดับความสำเร็จที่มากกว่า โดยผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้นและมีการสร้างนวัตกรรมมากกว่า

ผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational Performance) คือ ระดับภาพรวมของความสำเร็จ การเติบโต การเป็นที่ยอมรับและการสร้างนวัตกรรมตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของคณะวิชาเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่น โดยการใช้วิธีการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การผลิตงานสร้างสรรค์และการวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงผลงานสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งเป็นระดับความเชื่อว่าองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสิ่งที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ โดยมีการผลิตความรู้และการบริการที่แปลกใหม่ ตลอดจนการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแปลกใหม่

บทที่ 2

การตรวจสอบเอกสาร

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการศึกษาแบบบูรณาการตัวแปรที่ความเกี่ยวข้องว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรและเป็นการสร้างกรอบแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยแบ่งหัวข้อการตรวจสอบเอกสารเพื่อการศึกษา ดังนี้คือ

1. คำที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. ผู้บริหาร ผู้นำ และภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. การจัดการความรู้
6. ผลการปฏิบัติงานองค์กร
7. องค์กรแห่งการเรียนรู้
8. การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

คำที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะที่แตกต่างจากการศึกษาในขั้นพื้นฐานและการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของรัฐ โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มีมาตราและคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจในการศึกษา ดังนี้

มาตรา 16 การศึกษาในระบบมีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน

กฎกระทรวง การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา โดยการแบ่งระดับหรือการเทียบระดับการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 19 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสถานศึกษาระดับ อุดมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา 20 การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

คณาจารย์ หมายความว่า บุคลากรซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัยในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญาของรัฐและเอกชน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

บุคลากรทางการศึกษา หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ

ส่วนพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการให้การ ศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

มาตรา 9 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสามประเภท คือ 1) มหาวิทยาลัย 2) สถาบัน และ 3) วิทยาลัย ลักษณะของมหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ผู้บริหาร ผู้นำ และภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการสถานศึกษาหรือองค์กรโดยทั่วไปจะมีบุคคลที่เป็นผู้บริหาร ผู้จัดการหรือผู้นำโดยเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่ง Kowalski (2003) ได้อธิบายความหมายและความแตกต่างของทั้ง 3 คำ ดังนี้คือ ผู้บริหาร (Administrator) เป็นผู้บริหารจัดการกิจการของหน่วยงานซึ่งมักจะเป็นคำกลาง ๆ ที่สามารถใช้ได้โดยทั่วไป ส่วนผู้จัดการ (Manager) นั้น เป็นตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้บริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้กรอบอำนาจและหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว และผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในตัวเอง ซึ่งสามารถที่จะโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้ที่มีคุณลักษณะเช่นนี้ เรียกว่า เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการและยังกล่าวไว้ว่าผู้นำมีความหมายของบทบาทในการบริหารที่มีทิศทางในทางบวก ส่วน Manager จะมีความหมายในบทบาทเชิงลบซึ่งตามปกติแล้วนักบริหารทั่วไปจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำ (Leader) และผู้จัดการ (Manager) ประกอบกันจึงจะสามารถจัดการงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในทุกระดับขององค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ โดยที่ภาวะผู้นำ (Leadership) จะเน้นไปที่การตัดสินใจว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning) การวางแผน (Planning) และการหาข้อยุติ (Consensus Building) ซึ่งทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management) ต่างก็พยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น แต่มีจุดประสงค์และวิธีการในการดำเนินการที่ต่างกัน โดยภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นกิจกรรมของการโน้มน้าวผู้อื่นให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management) จะเน้นไปที่การปฏิบัติด้านการบริหาร (Kowalski, 2003) ซึ่งใช้วิธีที่จะจำแนกความแตกต่างระหว่างสองคำนี้ได้ด้วยการเปรียบเทียบบนพื้นฐานของเกณฑ์ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ธรรมชาติของกิจกรรมที่ทำ โดยพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้นำและผู้จัดการทำ 2) เป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นพิจารณาว่าทำไมผู้นำและผู้จัดการต้องพยายามมีอิทธิพลเหนือคนอื่น 3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่โดยดูว่าผู้นำและผู้จัดการมีขอบเขตความอิสระในการคิดมากน้อยเพียงใด 4) กลวิธีในการบริหารให้ดูว่า Leader และ Manager ใช้กลวิธีในการบริหารแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด 5) ความตั้งใจและแรงผลักดันจากภายนอก ซึ่ง Leader และ Manager จะสามารถมองเห็นแรงผลักดันจากภายนอกองค์กรของเขาอย่างไร 6) ความยืดหยุ่น โดยให้พิจารณาว่า Leader และ Manager ให้การสนับสนุน

การปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยอย่างไร โดยที่ Manager จะเน้นไปที่ การตัดสินใจว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร จึงทำให้การทำงานมุ่งตรงไปที่การกำกับควบคุมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากร รองลงมาก็จะเป็นการให้คำปรึกษา แก่พนักงาน ให้คำปรึกษาทางด้านทรัพยากรและข้อสรุปที่เกิดจากการขัดแย้งการดำเนินการทุกอย่างต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีคำนิยามที่นักการวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ใน Yukl (2002) ดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคล ที่สามารถควบคุมการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hemphill and Coons, 1957) ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลโน้มน้าวที่ค่อย ๆ เพิ่มขึ้นเหนือกลไกของการดำเนินงานประจำวันในองค์กรนั้น ๆ (Katz and Kahn, 1978) ภาวะผู้นำ หมายถึง การดำเนินการเพื่อระดมสรรพกำลัง โดยใช้กลวิธีหลากหลาย เช่น ใช้ระเบียบประเพณีปฏิบัติ ใช้กลการเมือง ใช้จิตวิทยาและทรัพยากรอื่นใดเพื่อปลุกเร้าและดึงดูดให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ (Burns, 1978) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวให้กลุ่มที่จัดตั้งขึ้น ดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลถึงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Rauch and Behling, 1984) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายประสงค์ให้เพื่อรวบรวมความพยายามและทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในขณะที่ Koontz and Wehrich (1988 อ้างใน Kowalski, 2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ต่อมา Yukl (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม และ Bass (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของการประสานความสัมพันธ์และกิจกรรมของบุคคลในกลุ่มมีการโน้มน้าวใจชักจูงให้ทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมา Jacobs and Jaques (1990; Schein, 1993; Drath and Palus, 1994; House *et al.*, 1999) นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในเรื่องของการกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะก้าวออกนอกวัฒนธรรมเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ เพื่อเริ่มวิวัฒนาการให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้ปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้คนเกิดความรู้สึกว่า เขากำลังทำอะไรร่วมกันอยู่ในขณะนั้น ดังนั้น ทุกคนจะต้องเข้าใจและให้คำมั่นสัญญาที่จะทำให้สำเร็จ และเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลหรือกระตุ้นและทำให้ผู้อื่นช่วยกันดำเนินงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

คำนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมานี้มีเป็นจำนวนมากและหลากหลาย ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว (DuBrin, 1998; Kotter, 1999) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้คำนิยามไว้อีกซึ่งมองว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมหรือกระบวนการซึ่งมีอิทธิพลต่อทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเป็นคนชี้แนะ การจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้นิยามของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย เช่นเดียวกัน ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำ ให้คนทั้งหลายมาประสานงานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการ และวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์ (พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต, 2540) และ อานันท์ ปันยารชุน (2540) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักการคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับในการที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

สุชาดา รังสินันท์ (2548) กล่าวว่า นักทฤษฎีภาวะผู้นำระยะหลังเชื่อว่า ความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาได้ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติเหมือนทักษะอื่น ๆ ในขณะที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) มุ่งให้ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดย อาศัยอำนาจ (Power) ซึ่งมีแหล่งที่มาจาก 6 แหล่ง คือ 1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) 2) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) 3) อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) 4) อำนาจใน ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) 5) อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) 6) อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้ บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ และเป็นหัวใจ สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น หน่วยงานหรือสถาบันในระดับต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีผู้นำที่มี ความรู้ มีความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการบริหารหน่วยงานหรือสถาบัน ซึ่งผู้นำในทุก ระดับของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องแสดงศักยภาพของการมีภาวะผู้นำและเสริมสร้างภาวะผู้นำ ให้กับอาจารย์หรือนุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน และ กิติ ตั๊กคานนท์ (2543) ได้กล่าวไว้อย่าง สอดคล้องว่า การมีภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือสามารถ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก ด้วยการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วม ใจกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายจำนวนมากและหลากหลาย แต่ความหมายที่ ใช้ในการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในคณะวิชาเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยมี แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างทางการและการได้รับบทบาทการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นภายใต้บรรยากาศและ วัฒนธรรมขององค์กร และผู้บริหารหรือผู้นำสามารถสร้างภาวะผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร

ทางการศึกษาในระดับคณะวิชาเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารหรือ ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นสามารถแบ่งออกได้หลายลักษณะ ดังนี้ การแบ่งผู้นำตามลักษณะของการได้มา ซึ่งผู้นำ (Leader) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leader) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการซึ่งส่วนมาก ก็คือ หัวหน้าหรือผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์กร 2) ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Leader) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มให้ดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำในตัว ซึ่งผู้นำแบบ นี้ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ก็ได้ และการแบ่งผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานหรือการใช้อำนาจในการบริหารแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) และถ้าแบ่งผู้นำตามลักษณะเป้าหมายของงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่มุ่งงาน 2) ผู้นำที่มุ่งคน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการแบ่งประเภทผู้นำของ Yukl (2002) ที่จำแนกพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบมุ่งงาน (Task Oriented) พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้จะใส่ใจที่ความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก โดยการใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาไว้ซึ่งลำดับขั้นของการสั่งการและความเชื่อมั่นของการดำเนินงาน 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relations Oriented) พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอันดับแรก พยายามส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงาน การเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร 3) แบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Oriented) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใส่ใจที่การปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ การปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มความยืดหยุ่นและนวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ในกระบวนการทำงานผลผลิตหรือบริการขององค์กรและเป็นภาวะผู้นำที่มีการศึกษาถึงอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

Lunenberg and Ornstein (1996) กล่าวถึงลักษณะเด่นของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่น 5 ประการ ต่อไปนี้ 1) ด้านศักยภาพ (Capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง 2) ด้านการประสบผลสำเร็จ (Achievement) ผู้มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์ มีความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี 3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของภาวะผู้นำได้ดี 4) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กรหรือกลุ่มบุคคล 5) ด้านสถานภาพ (Status) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคงและน่าเชื่อถือ โดย Sergiovanni

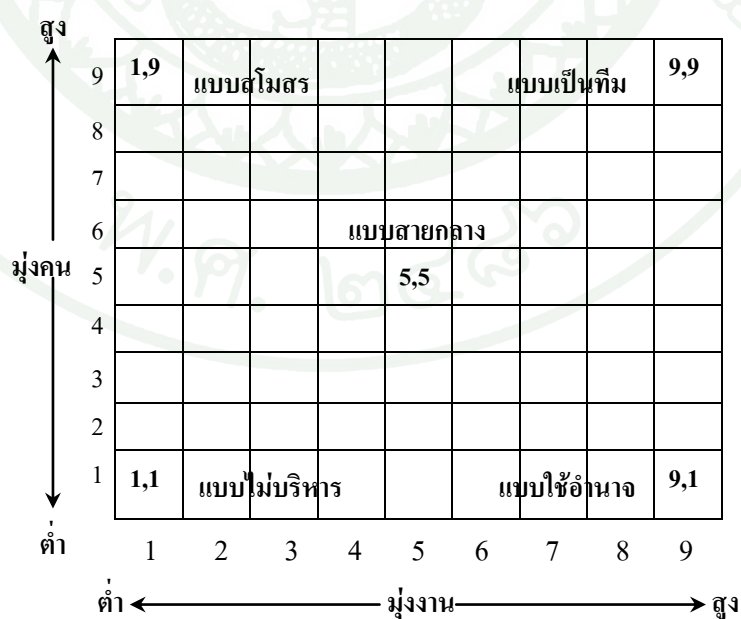
(2001) กล่าวถึงพลังผลักดันที่จะช่วยให้เกิดภาวะผู้นำไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) พลังผลักดันด้านเทคนิควิธี 2) พลังผลักดันด้านบุคลิก 3) พลังผลักดันด้านการศึกษา 4) พลังผลักดันด้านการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 5) พลังผลักดันด้านวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างภาวะผู้นำของหน่วยงานเป็นไปเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่ง Stogdill (1974) ได้สรุปลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้คือ 1) มีความรับผิดชอบในงานหรือภาระหน้าที่ 2) คำนึงถึงความเรียบร้อยของงาน 3) มีพลัง 4) ยืนหยัดหรือความทนทาน 5) กล้าได้กล้าเสีย 6) มีความคิดริเริ่มไม่ซ้ำแบบใคร 7) มั่นใจในตนเอง 8) มีศักยภาพในการดำเนินงานภายใต้ภาวะกดดัน 9) มีศักยภาพในการโน้มน้าวผู้อื่น 10) มีศักยภาพประสานความพยายามในการทำงานของผู้อื่น เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล และ Green (2005) ยังสรุปลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยเปรียบเทียบการศึกษาคูณลักษณะระหว่างผู้นำในปัจจุบันกับคุณลักษณะของผู้นำตามมาตรฐานของ (Interstate School Leader Licenser Consortium: ISLLC) พบว่า ผู้นำของ ISLLC มีคุณลักษณะที่มีความแตกต่างจากผู้นำในปัจจุบันประเด็นของการเป็นต้นแบบ (Role Model) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบลักษณะผู้นำจากการศึกษากับมาตรฐานของ ISLLC

ลักษณะเฉพาะของผู้นำจากการศึกษาในปัจจุบัน	ลักษณะเฉพาะของผู้นำจากมาตรฐานของ ISLLC
- มีความทะเยอทะยานและมีพลัง (Ambition and Energy)	- มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความรู้ (Knowledge)
- มีความต้องการที่จะนำ (The Desire to Lead)	- มีทักษะการสื่อสารดี (Communication Skill)
- มีความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity)	- มีความเป็นธรรม (Fairness)
- มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)	- มีความอดทนอดกลั้น (Dignity)
- มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence)	- มีความน่านับถือ (Respect)
- มีความรู้เกี่ยวกับงาน (Job-relate Knowledge)	- กล้าเสี่ยงหรือกล้าได้กล้าเสีย (Risk Taking)
- มีวิสัยทัศน์ (Vision)	- มีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness)
- มีความอยากหรือปรารถนาสูง (Passion)	- ยอมรับในหน้าที่ (Acceptance of Responsibility)
- มีความกล้าหาญ (Courage)	- มีจริยธรรม (Ethics)
	- มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ (Caring)
	- ยอมรับในผล (Acceptance of Consequences)
	- มีความร่วมมือกันกับผู้อื่น (Collaboration)
	- สร้างฉันทามติได้ดี (Consensus Building)

ที่มา: Green (2005)

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่มุ่งในผลงานในขณะที่มาตรฐานของ ISLLC จะเพิ่มคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานเข้าไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Yukl (2002) ได้อธิบายถึงลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ ในด้านบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality) จะต้องประกอบด้วย 1) มีความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) จะดูได้จาก มีการตั้งเป้าหมายไว้สูงสำหรับผู้นำและผู้ตาม มีความพยายามในการทำงานที่ยาก ๆ ให้สำเร็จ มีความแน่วแน่ในการเผชิญกับปัญหา 2) มีความอดทนต่อแรงกดดัน (Stress Tolerance) เห็นได้จากการตัดสินใจที่ดี มีความสุขุมใจเย็น สามารถนำพาผู้ตามให้อาชนะสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ สามารถทำงานที่ยาวนาน ทำงานภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ได้ และสามารถแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ได้ เป็นต้น 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) เช่น มีความเข้าใจในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่เพื่อฝันจนเกินเหตุ มีวุฒิภาวะในการบริหารงาน สามารถร่วมมือได้ดีทั้งต่อหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา 4) มีความเที่ยงธรรม (Integrity) มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม คุณธรรมและน่าเชื่อถือ และในด้านทักษะ (Skills) ผู้นำควรมีทักษะด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านการประสานงานกับผู้คน (Interpersonal Skills) 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills) 4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาอีกชิ้นหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน โดย Blake and McCanse



ภาพที่ 1 ตารางภาวะผู้นำของ Blake and McCanse

ที่มา: วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)

แผนภาพ ตาข่ายภาวะผู้นำนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9×9) ที่สำคัญมี 5 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบ 1,9 การบริหารสโมสรมุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดีและความสนุกในการทำงาน 2) รูปแบบ 1,1 การบริหารแบบไม่บริหารจะใช้ความพยายามในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานซึ่งได้ผลที่ต้องการอยู่ในระดับต่ำ 3) รูปแบบ 5,5 การบริหารทางสายกลางมุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิกในระดับที่พึงพอใจ 4) รูปแบบ 9,9 การบริหารเป็นทีม เน้นความสำเร็จของงานที่มาจากความมีพันธะผูกพันของสมาชิกพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรและนำไปสู่ความสัมพันธะระหว่างความไว้วางใจและการยอมรับ 5) รูปแบบ 9,1 การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง นั้นประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงานที่ปัจจัยด้านมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาแผนภาพที่ 1 ประกอบ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ แต่พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ตาข่ายที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและทั้งคน แต่ผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ ที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Blake and McCauley จึงให้ข้อเสนอแนะว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำให้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยคนและการผลิตในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งนำไปสู่การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากขึ้นในระยะต่อมา

กล่าวโดยสรุปแล้ว ถ้าผู้บริหารมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) ย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปได้ดีขึ้น เพราะผู้นำจะสามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลและกระตุ้นให้ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานไปปฏิบัติตามสิ่งที่เขาต้องการหรือแผนงานที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย ดังนั้น ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้กับทุกคน นอกจากผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งแล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขึ้นในสถาบันการศึกษานั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องพัฒนาภาวะผู้นำทั้งกับตนเองและบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถทำให้ขับเคลื่อนและบริหารการศึกษาให้เกิดมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ดังนั้น การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีทั้งการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของสถานการณ์ทางสังคมที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรง

สถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และสามารถในการคล้อยตามซึ่งกันและกันให้ มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่ก็ยังต้องมีการบริหารการศึกษาที่สามารถกำหนดรายละเอียด ของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานในทุกระดับ รวมทั้ง ติดตามตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานประจำวันด้วย และผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำจะต้อง แสดงบทบาทภาวะผู้นำในการนำทางและจูงใจอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความพยายามที่จะ ดึงดูดเอาความสามารถอาจารย์มาบูรณาการเข้ากับความสามารถหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กับการจูงใจปัจเจกบุคคล ซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถนำทางบุคลากรและองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั้นผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้ที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของ อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในคณะวิชา และมีพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถการบริหารการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งจากอาจารย์และ บุคลากร นักเรียนนักศึกษา ได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานเข้ามา ศึกษาเล่าเรียน รวมถึงหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพต่างๆที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาของ Lewin (1951, วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้ตอบ คำถามพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบนี้คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรม ชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานทีละขั้นตอน เน้นการ ควบคุม ซึ่งตรงข้ามกับ ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ที่ผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการ ตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้ คำแนะนำปรึกษา และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงาน อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัยหลักเกี่ยวกับความ เกี่ยวข้อง จนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย ต่อมา Tannenbaum and Schmidt (1973) ได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากขั้ว แบบอำนาจนิยม (แบบเน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง: Boss-Centered หรือแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง: Subordinate-Centered) ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้ การที่จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดี ที่สุด จึงอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ โดยพิจารณาว่าตัวผู้นำเองเป็น อย่างไร สะดวกจะใช้ต่าข่ายระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและความ รับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์เป็นอย่างไรอยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้ Tannenbaum and Schmidt ยังให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้ บังคับ บัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพในการ

ตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี เห็นได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้คือ

1. เป็นผู้วางแผน (Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน
2. เป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ 1) มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง 2) มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำหรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา 3) มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง
3. เป็นผู้ชำนาญการ (Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสาขาวิชานั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว ผู้นำจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ
4. เป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านบุคคลผู้นี้อีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยปริยาย

5. เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

6. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้นำต้องมีคุณสมบัติในการต่อรองกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน ด้านการของงบประมาณ สนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวก หรือรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถต่อรองกับลูกค้าเพื่อกำหนดเงื่อนไข

7. เป็นผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำจะต้องมีเวลาและมีความสามารถที่จะสอนทีมงาน เพื่อช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และประสบความสำเร็จทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานดีขึ้น

8. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) มีการริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหา ความสำเร็จ และประเด็นเกี่ยวข้องอื่น ๆ

9. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) โดยวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสม สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร แสดงความสนใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

10. เป็นตัวแทนรับผิดชอบ (Substitute for Individual Responsibility) โดยที่บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

11. เป็นผู้มีอุดมคติ (Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มหรือเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่บุคคลในกลุ่มพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำมักเป็นกิจกรรมที่ต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยมีจุดประสงค์ในการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Stogdill, 1974) โดยปกติแล้วผู้นำหน่วยงานหรือองค์กรมีหน้าที่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำของหน่วยงานจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่าง ๆ (Drucker, 1995 cited in Hersey and Blanchard, 1996) ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น Gardner (1990 cited in Migdadi, 2005) ได้เสนอว่าคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบไปด้วย การมีสุขภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน

การประเมินประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำสามารถที่จะพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และการมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา (Silver, 1983) ซึ่ง Fiedler (1976) กล่าวถึง การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นจะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ซึ่งที่สามารถประเมินภาวะความเป็นผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อนระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นการประเมินตนเองก็ได้ สำหรับในการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำครั้งนี้เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในระดับคณะวิชาโดยการวัดการรับรู้หรือจากประสิทธิผลจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามในคณะวิชานั้น โดยกำหนดวัดคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) มุ่งศึกษาไปยังคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Attributes) ของผู้นำ โดยในระยะแรกได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำโดยมุ่งศึกษาคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ ซึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะทำทางดี สำนวน่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ กวี วงศ์พุด (2542) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นเรื่องที่ติดมากับตัวบุคคลแต่ละคน แต่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ รังสรรค์ (2544) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จะมีลักษณะ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) เป็นผู้ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและทีมงาน มีความสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และ 5) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเสนอคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำว่าสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความ สำเร็จและความพอใจในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) ลักษณะที่โดดเด่น (Dominance) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) การมีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) การเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) การเป็นผู้มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self Awareness and Self Objectivity)

1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task –Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) ความกล้าหาญ (Courage) ความสามารถกลับสู่สภาพเดิม (Resiliency)

2. ด้านความรู้ความสามารถ (Intelligence) สามารถเห็นได้จากเขาวิปัญญา ความแม่นยำในการตัดสินใจ ระดับความรู้ และความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skills) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก คุณลักษณะด้านสังคมได้แก่ การรู้จักประนีประนอม ความสามารถในการบริหาร ความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบและความเป็นนักการทูต

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) ถือว่าเป็นเรื่องติดตัวมา แต่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้มีคุณลักษณะที่ดีได้ คุณลักษณะด้านกายภาพได้แก่ ส่วนสูง น้ำหนัก การฝึกฝนในการพัฒนาตนเอง และความสมบูรณ์ของร่างกาย

นอกจากนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) ของ House (1977 cited in Migdadi, 2005) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ พอจะสรุปสาระสำคัญโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือนในตัวผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ ในการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่พูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่มหรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ

นอกจากนี้ Conger and Kanungo (1987 cited in Migdadi, 2005) นำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่าความสามารถพิเศษ ก็คือ ปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังนี้) มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ 2) มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีกระทำได้บางอย่างแบบที่ไม่จำเป็น ต้องมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและ

ความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถใช้กลยุทธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส 5) บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิกฤติการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสิ่งที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน 6) ทำการติดต่อ สื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี 7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อลดความขัดแย้งหรือการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นคำที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความหมายและมิติที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งผู้นำที่มีความสามารถพิเศษได้เป็น 5 ชนิด คือ 1) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคม (Socialized Charismatic) 2) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งที่ตนเอง (Personalized Charismatic) 3) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านการควบคุมสำนักงาน (Office Holder Charismatic) 4) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว (Personal Charismatic) และ 5) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์ (Divine Charismatic) ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในก่อให้เกิดความไว้วางใจ
4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกว่าเขามีความหมาย
5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้อื่น
7. เป็นผู้ที่ชอบเสี่ยง
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง
10. เป็นผู้ที่พยายามมีความขัดแย้งให้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ Vroom and Yetton (1973 cited in Migdadi, 2005) ได้พัฒนารูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าผู้บริหารหรือผู้นำควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด โดยรูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี ซึ่งใช้สัญลักษณ์และความหมายเพื่อการประเมินดังนี้ AI หมายถึง ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้ AII หมายถึง ผู้นำได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้นำซึ่งอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาให้กับผู้นำ CI หมายถึง ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วผู้นำก็ทำการตัดสินใจเอง โดยที่การตัดสินใจนั้นผู้นำอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ CII หมายถึง ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ผู้นำก็จะทำการตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และ GII หมายถึง ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือก บทบาทของผู้นำเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงานเพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ผู้นำอาจจะเสนอความคิดเห็นแต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และผู้นำเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ ซึ่งการบริหารงานโดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่าง ๆ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถนำขั้นตอนที่ Stewart (1996) ได้นำเสนอในหนังสือ Managing Change Through Training and Development ไปใช้ในการบริหารหน่วยงาน ซึ่งลำดับขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้คือ

1. ตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดยให้พิจารณาว่า 1) มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes to be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน หรืองบประมาณ ให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผลไม่ว่าทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน 2) ใครจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง โดยต้องพิจารณาทั้งในระดับตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุก ๆ คน ก็ให้ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุด

ให้เกิดแก่การปฏิบัติของบุคคลทุกคนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กรต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นในองค์กรทั้งสิ้น

2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมจากการดำเนินงานทุกด้านและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิม ๆ ที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า 1) ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำมาเข้ามา เนื่องจากตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อต้านที่ต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้ 2) ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of Resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อ และผลประโยชน์ ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น หรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็จะเกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรก ๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น ซึ่งอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจัง และยังถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยังจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและระมัดระวังอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว การบริหารงานขององค์กรจะกระทำได้อย่างยาก หรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลย

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหารจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่มีความเข้าใจและเห็นความจำเป็นที่จะต้องให้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อทำความเข้าใจกันในทีมที่สร้างขึ้น

ของผู้บริหารพร้อมการซักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า 1) ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงานแก้ปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตัวเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้ 2) จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างคล่องตัวและทันเวลา

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานในแต่ละทีมต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ทั้งในด้าน 1) เป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน 2) ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด 3) วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะสามารถทราบได้ว่าบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์แล้วหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนเพื่อประเมินผลได้อย่างสอดคล้องและมีความถูกต้องตรงกัน

5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อ 1) ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ให้มีความเหมาะสมและทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น 2) เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันซึ่งต้องให้มีความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ยกย่องชมเชยและให้บำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีม ที่ได้ร่วมมือกันในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต 5) ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) ในการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงาน

ย่อยและทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นด้วยการจัดการหรือการบริหาร ซึ่งเน้นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น มีการทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม การจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถจะดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้โดยการเริ่มต้นที่การตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง การระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งซึ่งมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิต และการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคนกับผู้ตาม (Individualized Consideration) จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร การเพิ่มผลผลิต และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน นับได้ว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะเจาะจงว่าเป็นของผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่หากบุคคลในองค์กรทุกระดับถ้าได้ฝึกทดลองปฏิบัติจะสามารถเพิ่มความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น และหากพัฒนาให้บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสามารถช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร รวมถึงระบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่การบริหารจัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะต้องมีความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ด้วยเหตุดังที่กล่าวมานี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของเขา โดยอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามให้พ้นจากสิ่งไม่ดีทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือ ความเกลียดชัง เป็นต้น ซึ่งผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแล้ววันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดดังกล่าวนี้บุคคลใดก็ได้ในหน่วยงานจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และเป็นพฤติกรรมที่สามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) กับ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตนด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง ให้เงินสนับสนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐแก่ห้วคณะที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อมีความขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมด้วยเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมชาติ อย่างซื่อสัตย์ ด้วยความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น (สุเทพ พงศรีวัฒน์, 2544) ซึ่งมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของ Bass ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ 3 องค์ประกอบ Bass เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่ด้วยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริงโดยยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังเช่นการเปรียบเทียบองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ (Northouse, 2001) ต่อไปนี้ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors) ประกอบด้วยพฤติกรรมของการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) พฤติกรรมการจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และ พฤติกรรมการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) จะประกอบด้วย พฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) พฤติกรรมการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และพฤติกรรมการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)

การศึกษาถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) มาจากแนวคิดของ Burn ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษาแต่ด้วยจุดเด่นของ

แนวคิดทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วจนทำให้การปรับเปลี่ยนมักเกิดปัญหาในการบริหารงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่าง ๆ มากมาย และมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

จาก ผลวิจัยของ Leithwood *et al.* (1999) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ โดยที่แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action Oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดผลผลิต (Outcomes) มิติของภาวะผู้นำของผู้ตาม ความร่วมมือของผู้ตามและศูนย์กลางของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นที่คนเป็นหลัก ดังสรุปไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 มิติพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลผลิตที่คาดหวัง

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านการกำหนดทิศทาง โดยการ -สร้างวิสัยทัศน์ร่วม -การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย และ -สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน	เกิดผู้นำโดยเสนห์ขึ้นในโรงเรียน ซึ่งได้รับ -การยอมรับนับถือสูง -ได้รับความไว้วางใจ และ -เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ
ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้วย -การให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล -การสร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา และ -การแสดงตัวอย่างของการปฏิบัติและค่านิยม	-โดยคนเป็นศูนย์กลางขององค์กรซึ่ง โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่มี ความสำคัญของคน
ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน ได้แก่ -การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน -ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งกระบวนการที่เน้นการ ตัดสินใจร่วมกัน และ -สร้างสานสัมพันธ์คนในองค์กรกับชุมชน	- ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็น หัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของ โรงเรียน

ที่มา: Leithwood *et al.* (1999)

นอกจากนี้ Leithwood *et al.* (1999) ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูงที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับ ผลผลิต (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่าง ความหมายขององค์กรที่ต้องมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง ได้แก่องค์กรที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะต้องให้บรรลุปเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งจะส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าว สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น โดยศึกษามิติพฤติกรรมของผู้บริหารด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving) ด้านการสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering Teacher Leadership) ด้านการทำให้ครูมีความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building Teacher' Commitment to Change) ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูงอกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the Conditions for Growth in Teachers' Professional Knowledge and Skill) ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership for Learning Organization) ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the Emotional Balance) เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างภาวะผู้นำให้ผู้นับตาม การสร้างบรรยากาศของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ฯลฯ

สรุปโดยทั่วไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลยต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง 3) เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำโดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้นับตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุปเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ดีตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอด เวลา 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 7) เป็นผู้มองการณ์

ไกลโดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

นอกจากนี้ Bass *et al.* (1998) ได้ศึกษาและจำแนกผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำแห่งการจัดการหรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ซึ่งให้ความหมายว่าเป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ซึ่งจะแตกต่างจากลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตนเพื่อควบคุมการเปลี่ยนที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมาย คือ มุ่งสู่ความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ได้แก่ ความสามารถ พิเศษหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคลากรกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจหรือการจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติตามภารกิจที่มอบหมายอย่างท้าทาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลด้านคุณภาพขององค์กรซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเกิดการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง โดยจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบต่อไป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการ

เปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร Bass and Avolio (1999) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างเจตคติ การคิดในแง่บวก และการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ในการปฏิบัติงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามและการใช้สติปัญญาของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา การกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากในแต่ละองค์ประกอบก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะในข้อนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการ

บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

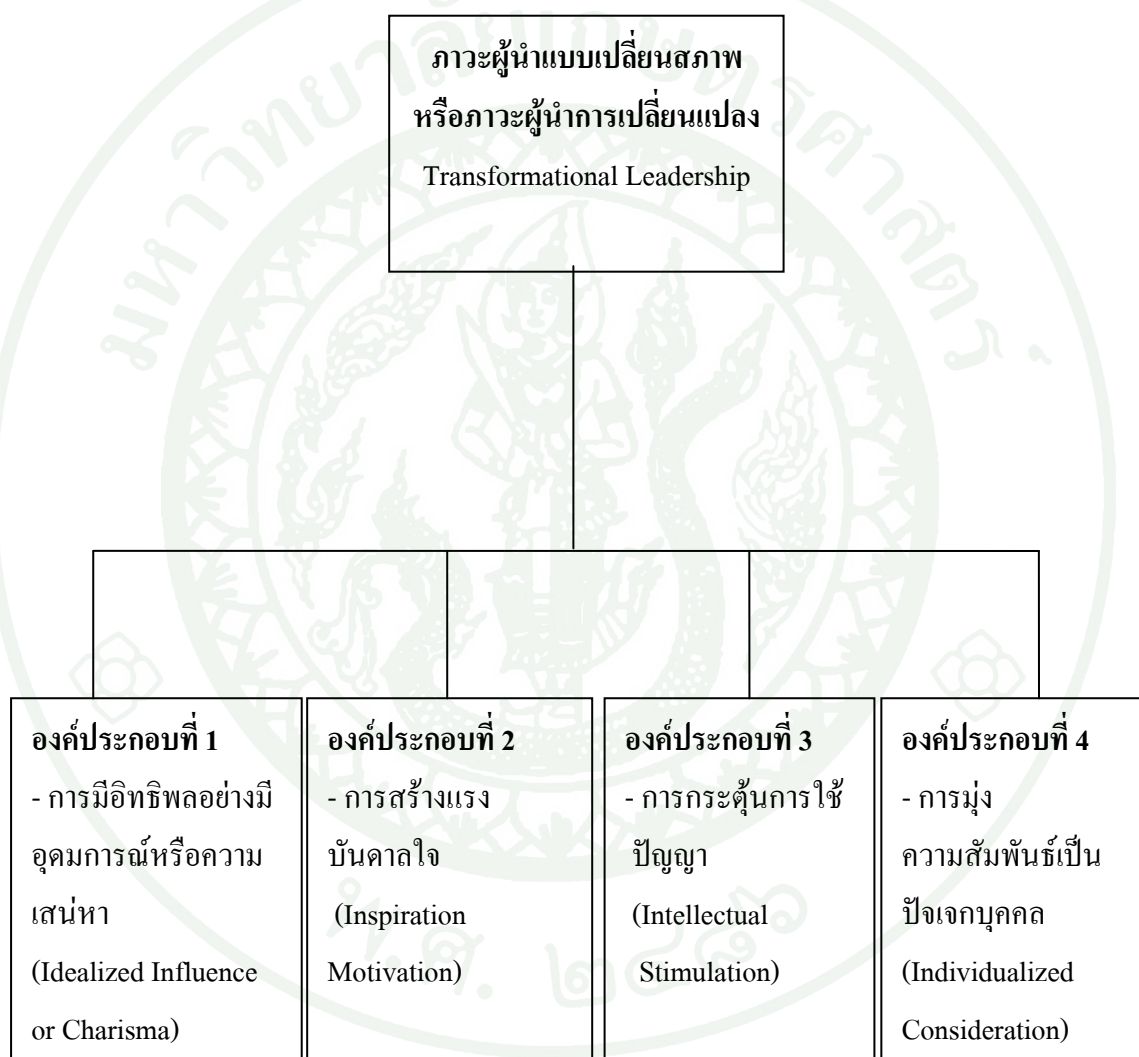
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำมีพฤติกรรมความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และมีความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลที่คนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่

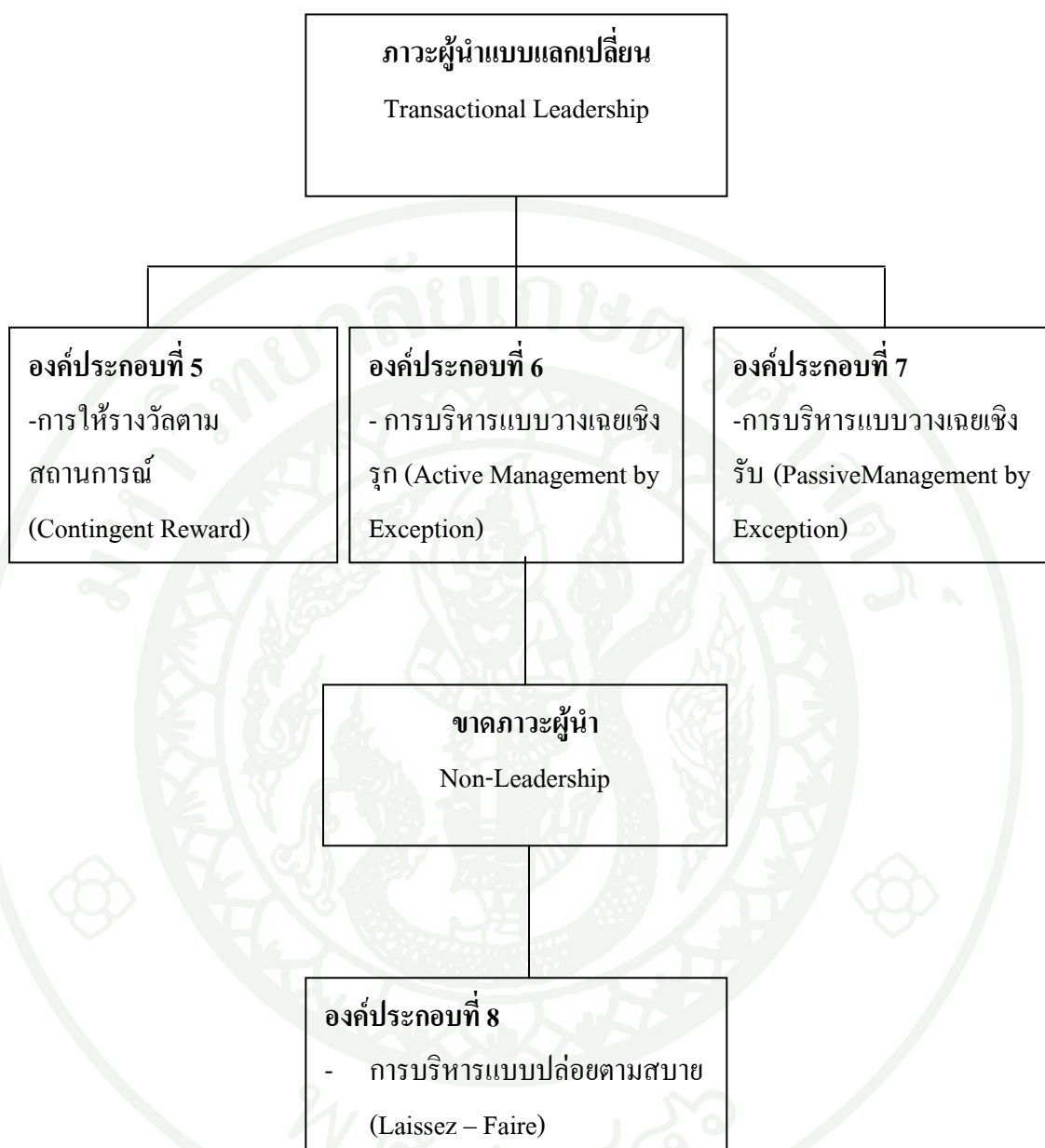
แรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) หรือเรียกอีกอย่างว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration) เท่านั้น ต่อมาได้มีการปรับปรุงแนวคิดและทฤษฎีใหม่ (Bass and Avolio, 1990) โดยได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นระยะแรกของทฤษฎี ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตาม สถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลและใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด แต่เมื่อมีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass and Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ ประกอบ ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็น

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน ซึ่งนักวิชาการบางท่านจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่า เป็นการบริหารหรือมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) ดังภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแผนภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Northouse
 ที่มา: Northouse (2001)



ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Northouse
ที่มา: Northouse (2001)

ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามแนวคิดเก่าที่เน้นการใช้คำสั่งและการกำกับควบคุม ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในยุคแห่งการปรับเปลี่ยนขององค์กรทั่วโลก ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับแนวคิดและบทบาทใหม่ ให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบทบาทของผู้นำในอนาคตที่แสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ลักษณะประเด็นการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
● ด้านโครงสร้าง (Structure)	- องค์กรแบบแนวราบ ; รูปแบบโครงสร้างใหม่ ; เน้นการใช้ทีมงาน และผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่โดย เน้นผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
● องค์ประกอบของประชากร (Demographic)	- มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้นเกิดช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
● กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	- เชนิจกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture) มากขึ้น ; มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น - ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้นโดยต้องสนใจจับตาดูกระแสโลก (Global Issues) อยู่เสมอ
● จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic)	- ความภักดีต่อองค์กรลดลง ; มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น - ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
● การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced Change)	- เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา - ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)

แนวคิดของ Fullan (2003) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไปโดยมีกรอบความคิดของภาวะผู้นำคือ ผู้นำ กระตือรือร้น มีพลัง มีความหวัง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีจุดประสงค์เชิงคุณธรรม เชื่อมโยงให้สอดคล้อง สร้างความสัมพันธ์ มีความรู้ และสมาชิกในองค์กร มีความมุ่งมั่นภายนอก/ภายใน ซึ่งจะเกิดผลโดยมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและสิ่งไม่ดีลดลงจากเดิม และสามารถแบ่งลำดับชั้นความเป็นผู้นำของ Collins (2001) ดังนี้

ขั้นที่ 5 ผู้นำระดับสูง เป็นผู้ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้ยืนยาว

ขั้นที่ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถเปลี่ยนความสำเร็จของงานให้กลายเป็นวิสัยทัศน์และความเป็นมาตรฐาน

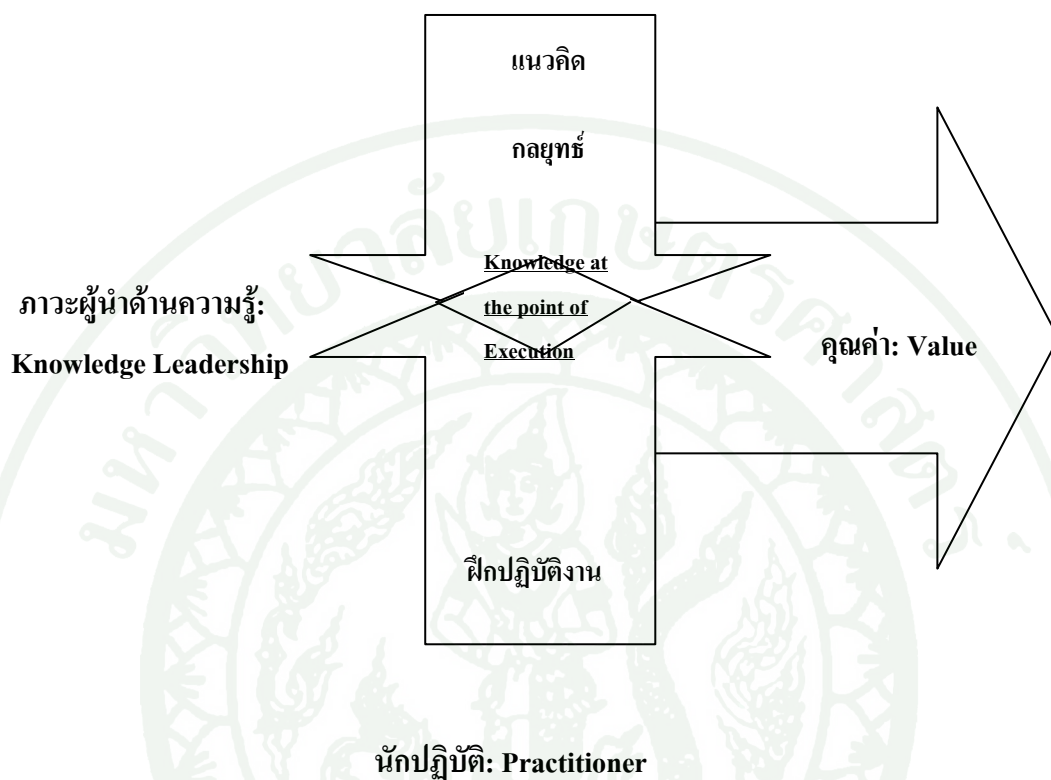
ขั้นที่ 3 ผู้บริหารที่มีศักยภาพสามารถจัดการทรัพยากรบุคคลให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้

ขั้นที่ 2 เป็นกำลังสำคัญของเพื่อนร่วมงานสามารถใช้ความสามารถของตนช่วยเหลือทีมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 1 เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงโดยสามารถสร้างสรรค์ความสำเร็จได้

และมีข้อค้นพบว่า ความเป็นผู้นำที่โดดเด่น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน แต่ความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่ภายในและมีความเชี่ยวชาญอย่างสูง นอกจากนี้ จีระ หงส์दारมภ์ จาก คอลัมน์ "สู่ศตวรรษใหม่" หนังสือพิมพ์แนวหน้า ฉบับวันที่ 18 มิถุนายน 2546 ได้วิเคราะห์บทบาทเรื่องภาวะผู้นำไว้ว่า 1) มีรูปแบบหลาย ๆ อย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว 2) สามารถศึกษาได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป 3) ภาวะผู้นำจำเป็นในหน่วยงานทุก ๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็ต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วย ซึ่งในการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งถือเป็นทรัพยากรมีค่าที่สามารถแปลงให้เป็นคุณค่าเพิ่มสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมในปัจจุบัน โดย Lyons *et al.* (2008) ได้ศึกษาเรื่อง การบูรณาการการจัดการความรู้และการบริหารคุณภาพให้เกิดประสิทธิผลที่ดี พบว่า ปัจจัยหลักของการประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพและการบริหารจัดการความรู้เกิดจากปัจจัยในด้านภาวะผู้นำและการเป็นผู้ปฏิบัติในจุดปฏิบัติการความรู้ขององค์กรที่เรียกว่า Knowledge at The Point of Execution ดังภาพที่แสดงต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ: Leadership



นักปฏิบัติ: Practitioner

ภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่เพิ่มคุณค่า
ที่มา: Lyons *et al.* (2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ในยุคของการปฏิรูปการศึกษาท่ามกลางสภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เหมาะสมและสามารถนำมาใช้ในศึกษาและประยุกต์ให้สอดคล้องกับภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานและผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Theory of Transformational Leadership) เป็นหลักสำคัญในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กร

การบริหารการศึกษาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรแล้ว ยังให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการสร้างคุณภาพ ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ วัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจกันเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงานหรือองค์กรและสร้างให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลาย ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน (Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2544) และ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) ได้กล่าวถึงนักวิชาการที่ให้ความหมายและนิยามของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ Schein (1985) ได้ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบของข้อสมมติฐานที่สร้างขึ้นโดยกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเพื่อการประสานงานภายใน ซึ่งข้อสมมติฐานเหล่านี้สามารถใช้ได้ดีและเหมาะสม ก็จะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ทั้งหลายให้รับทราบในแนวทางที่ถูกต้องนี้ เพื่อให้รับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ และ Robbins (2003) ได้รวบรวมและเสนอความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์กรนั้น ๆ Luthan (1992) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ ด้วย

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ ระบบของการยึดถือในสิ่งที่มีความหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร อันมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและพฤติกรรมอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งแบ่งเป็น 8 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมและการขอเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) เป็นระดับที่พนักงานถูก ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์และเสี่ยง 2) การเน้นในรายละเอียด (Attention to Detail) เป็นระดับที่พนักงาน เช่น พนักงานบัญชี นักกฎหมาย มักเป็นที่คาดหวังให้แสดงความถูกต้อง การวิเคราะห์ และสนใจในรายละเอียด 3) การเน้นผลงาน (Outcome Orientation) เป็นระดับที่ผู้บริหารเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการที่

ใช้ในการดำเนินงาน เน้นวิธีการทำงาน (Ends) 4) การเน้นบุคลากร (People Orientation) เป็นระดับในการตัดสินใจทางการบริหารมีความเห็นอกเห็นใจกัน 5) การเน้นทีม (Team Orientation) เป็นการที่กิจกรรมในการทำงานได้จัดเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล ให้งานร่วมมือช่วยเหลือกัน 6) การเน้นเชิงรุก การมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ (Aggressiveness) เป็นระดับที่บุคคล ใช้วิธีการเชิงรุกและแข่งขันมากกว่าตามสบายและร่วมมือ 7) การรักษาสถานภาพเดิม (Stability) เป็นระดับที่กิจกรรมขององค์กรเน้นการรักษาสถานภาพขององค์กรให้อยู่กับที่ ไม่ต้องการเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า 8) การเน้นการเติบโต (Non-Stability) ได้แก่ การขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่กำหนดบุคลิกขององค์กร เป็นต้น

Lunenburg and Ornstein (1996: cited in Steinhoff and Owens, 1986) ได้จำแนกมิติเพื่ออธิบายวัฒนธรรมโรงเรียนมี 6 มิติ ดังนี้ 1) ประวัติขององค์กร 2) ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร 3) ตำนานและเรื่องราวที่ช่วยอธิบายองค์กร 4) บรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กร 5) ขนบธรรมเนียมประเพณี และลักษณะพิธีการขององค์กร 6) วิบุรุษและวีรสตรีในองค์กร และจากการจำแนกวัฒนธรรมดังกล่าว โดยได้สร้างแบบสำรวจการวัดวัฒนธรรมองค์กร เรียกว่า Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI) โดยดำเนินการสำรวจกับครู ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายธุรการในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 47 แห่ง โดยให้ผู้ตอบทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Family Culture) โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมลักษณะแบบครอบครัวจะมีความเป็นอยู่คล้ายกับบ้านหรือหมู่พวก ครูใหญ่ก็เปรียบเหมือนผู้ปกครองซึ่งอาจมีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ ผู้อบรมเลี้ยงดู เพื่อน และผู้ฝึกสอน สภาพภายในโรงเรียนจะเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกันทั้งครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่ ซึ่งปฏิบัติต่อกันนอกเหนือ จากหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว บรรยากาศจึงอบอุ่นซึ่งกันละกัน มีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือปกป้องสมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นพวกที่ยอมทำตามหรือพวกที่ไม่ทำตาม เรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ จากคนในองค์กรที่น่าสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง

2. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Machine Culture) โรงเรียนแบบนี้มีอุปมาคล้ายกับเครื่องจักร ซึ่งจะต้องเลือกเองว่าจะเป็เครื่องจักรที่มีน้ำมันหล่อลื่นดีทำงานตามนโยบายที่กำหนด มีกิจกรรมเช่นเดียวกับฝั่งสร้างรัง หรือเครื่องจักรที่เป็นสนิม ส่วนครูใหญ่ก็เปรียบได้กับคนบ้านาน หรือเป็นสนิมเหล็ก โรงเรียนแบบเครื่องจักรจึงมีลักษณะเป็นเครื่องมือ พลังที่ออกแรงทำงานคือ โครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารจะมีความแตกต่างกันตามความสามารถในการรักษาปัจจัยป้อนให้คงอยู่

โครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนจะมีความตึงเครียด ซึ่งต่างจากโรงเรียนแบบครอบครัว ทั้งนี้ เพราะภารกิจของโรงเรียนเป็นการปกป้องมากกว่าให้ความอบอุ่นและเป็นความสำเร็จของงาน

3. วัฒนธรรมแบบคาบaret (Cabaret Culture) มีลักษณะเหมือนโรงละครสัตว์ สถานที่จัดงานเลี้ยง การแสดงบัลเล่ต์โดยนักศิลปะ ครูใหญ่ก็เหมือนกับผู้จัดการงานเลี้ยง นักไต่เชือกกราว หรือนักเล่นห่วง ครูในโรงเรียนมีกิจกรรมทางสังคมคล้ายกันแบบครอบครัว แตต่างกันที่วัฒนธรรมแบบนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์กลางของการปฏิบัติและผลกระทบจากที่ประชุม ความสามารถของโรงเรียนที่อยู่ในสายตาของสังคม คือความภาคภูมิใจในศิลปะและคุณค่าทางวิชาการจากการสอน วัฒนธรรมแบบคาบaret ยึดถือคติที่ว่าไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นจะต้องดำเนินการต่อไป

4. วัฒนธรรมแบบร้านค้าที่น่ากลัว (Little Shop of Horrors Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คาดไม่ถึงและมีความเครียด เต็มไปด้วยฝันร้าย คล้ายกับเป็นเขตแดนของสงครามหรือการปฏิบัติ ซึ่งไม่มีใครรู้ว่าใครจะใคร่จะขาดเป็นคนต่อไป โรงเรียนแบบนี้มีสภาพคล้ายกับคุก ครูใหญ่ก็เหมือนกับอนุสาวรีย์ที่ต้องการความสะอาดตนเอง และพร้อมที่จะหาสิ่งต่าง ๆ มาสังเวญให้ได้ตำแหน่ง โดยทั่ว ๆ ไปจะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประเภทนี้เป็นเอกัตบุคคลที่มุ่งจะให้ทุกสิ่งทุกอย่างมีความราบเรียบ ข้อแตกต่างจากแบบครอบครัว และแบบคาบaret คือ ครูโรงเรียนประเภทนี้จะต่างคนต่างอยู่ อาจมีกิจกรรมทางสังคมบ้างเล็กน้อย

หน้าที่ของวัฒนธรรมนั้นสามารถช่วยถ่ายทอดสามัญสำนึกของการเป็นหนึ่งเดียว (Identity) และทำให้เกิดพฤติกรรมกระทำบางอย่างที่มีมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง รวมถึงความมั่นคงของระบบสังคมที่ดีขึ้นและใช้เป็นกลไกในการควบคุม และสามัญสำนึกที่ช่วยชี้แนะก่อรูป การรับรู้และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้คือ 1) ขนาดของกิจการ (Size of Organization) 2) อายุของกิจการ (Age of Organization) 3) การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover) 4) ความสำคัญหรือความเข้มข้นของ วัฒนธรรมเริ่มแรก (Intensity Original Culture) วัฒนธรรมเป็นเหมือนภาระผูกพัน (Liability) อย่างหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อค่านิยมที่มีร่วมกันไม่สอดคล้องกันกับค่านิยมอื่น ๆ เหล่านั้น ซึ่งช่วยให้องค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น Hastings (1993 อ้างใน Carnall, 2003) ได้เปรียบเทียบระหว่างแนวคิดทาง วัฒนธรรมขององค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้คือ

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่

วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม	วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่
1 เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchies)	เน้นการทำงานกันเป็นทีม (Team)
2 มีเขตกันระหว่างกัน (Boundaries)	ติดต่อสัมพันธ์กัน (Connections)
3 เน้นที่ภายในองค์กร (Internal focus)	เน้นที่ภายนอกองค์กร (External Focus)
4 นิยมแบบแผนการปฏิบัติ (Paternalistic)	เสริมพลัง (Empowerment)
5 การคาดคะเนล่วงหน้า (Second Guessing)	ความไว้วางใจ (Trusting)
6 การกำกับควบคุม (Controlling)	ส่งเสริมสนับสนุน (Supportive)
7 ไตร่ตรองวิเคราะห์ (Analysis)	ลงมือปฏิบัติ (Action)
8 ไม่ชอบเสี่ยง (Risk Aversion)	กล้าได้กล้าเสียหรือกล้าคิดค้นสิ่งใหม่ (Calculate Risk Taking or Innovation)

ที่มา: Carnall (2003)

ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ได้มีอิทธิพลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างเด็ดขาด แต่ผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่มากมาย และวัฒนธรรมในหน่วยงานก็เป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรและเป็นการอธิบายมากกว่าเป็นการประเมิน คือ ไม่ใช่สิ่งที่จะบอกว่าชอบหรือไม่ เมื่อพิจารณาถึงบุคคลก็จะมุ่งไปที่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (Personality) เช่นเดียวกับองค์กร คือ บุคลิกภาพขององค์กรก็เป็นวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งพัฒนาและส่งเสริมให้มีขึ้นในหน่วยงานที่สำคัญ ๆ คือ ประการแรก ความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Trust) ถือว่าเป็นพื้นฐานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะหากสมาชิกในองค์กรหรือทีมงานไม่มีความไว้วางใจกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดความหวาดระแวงต่อกัน ทีมที่ตึงเครียดมาจะไม่ประสานเป็นหนึ่งเดียว และอาจส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในองค์กร ควรเริ่มจากสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีแนวคิด มีทัศนคติ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบของความเชื่อใจ 1) Intrapersonal Trust คือ ความเชื่อใจในความสามารถของตัวเองที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่สะสมมาจากประสบการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น ความมั่นใจในตัวเอง ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของตัวบุคคลที่แตกต่างกันทางการศึกษา 2) Interpersonal Trust คือ ความเชื่อใจในบุคคลอื่น ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ทางด้านอารมณ์ โดยมีความสัมพันธ์พื้นฐานของความเชื่อที่มาจากครอบครัวเป็นหลัก และสืบเนื่อง

มาถึงความเชื่อระหว่างบุคคลภายนอกครอบครัว เช่นความสัมพันธ์ระหว่างคนในที่ทำงานเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน 3) System Trust คือ ความเชื่อใจในระบบที่ไม่เป็นส่วนตัว ไม่สามารถควบคุมได้ การยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการเข้าใช้ระบบ เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบทางด้านกฎหมาย ข้อปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทางสังคม ซึ่งถูกบังคับใช้ ผู้ใช้บริการจะต้องยอมรับความเสี่ยงตรงจุดนี้ได้ 4) Object Trust คือ ความเชื่อใจของตัวบุคคลในด้านวัตถุ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่นำมาให้บริการในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีความน่าเชื่อถือเล็กน้อยเพียงไรในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของผู้ใช้บริการให้เป็นความลับและมีความเป็นประการที่สอง คือ วัฒนธรรมความร่วมมือ “Collaboration” ซึ่งโดยรากศัพท์แล้ว หมายถึง ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือ ที่บุคคลมุ่งจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและแก่ผู้อื่นและเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย อันจะนำไปสู่การเรียนรู้และการทำงานเป็นร่วมกันในระดับบุคคล หน่วยงานและข้ามหน่วยงาน และประการที่สาม คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยระดับของการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ (Senge, 1990) คือ 1) การเรียนรู้ระดับ พื้นฐานหรือการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมา หรือแก้วิธีการทำงานภายใต้กรอบกติกาเดิม 2) การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative Learning) โดยเป็นการเรียนรู้ที่มีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สามารถทำให้เกิดการคิดนอกกรอบและสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ โดยที่ บดินทร์ วิจารย์ (2549) กล่าวถึงรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กรว่า บุคคลสามารถสร้างวิธีการเรียนรู้ได้จาก 1)การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง 2)การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ 3) เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน 4)สร้างพลังการเรียนรู้ร่วมกัน และ 5)แปลงความรู้เป็นคุณค่า

ตามแนวคิดของ Snowden (บดินทร์ วิจารย์, 2549) เห็นว่าคนในองค์กรไม่แบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพราะเกรงจะถูกกลดบทบาทในองค์กร แต่ยังเกรงว่าความคิดและความรู้ดี ๆ ที่อุตสาหกรรมศึกษาและสั่งสมซึ่งอาจเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมจะถูกไปใช้ในทางที่ไม่พึงประสงค์ นอกจากนี้ หลายคนยังเกรงว่าการสร้างระบบการแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ จะทำให้เพิ่มปริมาณงานและเสียเวลามากขึ้น สิ่งที่ยืนยันของบริษัทไอบีเอ็มเน้นหนักเน้นหนา จึงเป็นการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานของความจริงที่ว่า เราจะยินดีให้ความรู้กับบุคคลรอบข้าง ต่อเมื่อเรามีความเชื่อมั่น (Trust) ในกลุ่มคนนั้น ๆ และในขณะเดียวกัน สามารถคงความเป็นส่วนตัว (Privacy) ได้ด้วย คำว่า Trust และ Privacy จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความร่วมมือในองค์กร มีการเรียนรู้จากผู้มีความรู้และผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การเข้าถึงฐานแห่งความคิด และเกิดแนวคิดเชิงนวัตกรรม รวมถึง การรักษาและการสืบทอดความทรงจำของ

องค์กร (Organizational Memory) นอกจากนี้ ยังมีผู้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานองค์กร โดย Long (1997; Gold, 2001; Hauschild et al., 2001 cited in Lee and Choi, 2003) ซึ่งผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และความร่วมมือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ดังนั้น ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีการบริหารจัดการศึกษาในลักษณะของการสร้างมาตรฐาน การแข่งขัน และคุณภาพผลผลิตด้านการศึกษาระดับวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเรียนรู้ ความร่วมมือ และความไว้วางใจ ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของ Lee and Choi (2003) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดทางการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้

การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548ก) การจัดการความรู้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Knowledge Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KM ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนิน การร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม และ วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่

ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และอาจเรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ประพนธ์ ภาสุขีต (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ประเภทความรู้ในการจัดการความรู้อาจแบ่งใหญ่ ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ 1) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อาจอยู่ในตำรา หรืออยู่ในคู่มือปฏิบัติงาน 2) ความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานจัดเป็นภูมิปัญญาของบุคคล โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน โดยที่การจัดการความรู้เด่นชัดมักจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ การตรวจสอบ และการตีความได้ และเมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็จะนำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการความรู้ซ่อนเร้นนั้นมักจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ซึ่งในความจริง ความรู้ ๒ ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

นอกจากนี้ ยืน ภู่วรรณ (2549) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้คืออะไร ฐานความรู้ การเรียนรู้ขององค์กร ความรอบรู้มาจากข้อมูล ทำไมต้องจัดการให้เกิดค่าตัวแปรแฮตและดาต้ามายน์ การจัดการความรู้ รวมถึงศาสตร์แห่งการจัดการความรู้รอบรู้อย่างกว้างและอนาคตการจัดการความรู้ ส่วน อรจิรัช ณะ ตะกั่วทุ่ง (2549) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่าคือ กลไกหรือเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งทั้ง 2 งานนี้ควรอยู่ในกรอบงานพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HR) โดยมีจุดประสงค์ของงานทั้ง KM และ LO คือ การพัฒนาตัวบุคลากรจึงควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และเมื่อองค์กรพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว องค์กรควรพัฒนาคนให้เป็นคนดีและคนเก่งและวางแนวทางรักษาคณเหล่านั้นให้ทำงานกับองค์กรต่อไป ในส่วนของการจัดการความรู้ทางสังคมนั้น สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส. 2549) ได้เน้นกระบวนการจัดการความรู้ในสังคม ได้แก่ การนิยามความหมายของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ด้านภาษาและวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม บทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ แก่นของการจัดการความรู้ องค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

สำนักงานพัฒนาการระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(ม.ป.ท.) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้จากที่ประชุมการจัดการความรู้ (KM Forum) โดยสรุปความหมาย

ไว้ หลายทัศนะได้ดังนี้ Trapp (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (2001) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างความคิดขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้คือ ความรู้ความเข้าใจของมนุษย์ และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการรับรู้และการคิดของมนุษย์ Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ Hemrie and Hedgepeth (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น และ The US Development of Army ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการ จำแนกบริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548)

การจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะมีกระบวนการและยุทธศาสตร์ที่หลากหลายขึ้นกับความเหมาะสมสอดคล้องขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่ง American Productivity and Quality Center: APQC (Gamble PR, Blackwel J, 2001) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ไว้โดยมีจุดมุ่งหมายและรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไว้ 6 ประการ คือ

1. ยุทธศาสตร์จัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในด้านการจัดการความรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และมักมีความเชื่อว่าความรู้เป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งขององค์กร

2. ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) มักใช้เป็นยุทธศาสตร์เสริม จะเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นเครือข่ายสำหรับเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ เช่น ศูนย์วิธีปฏิบัติ (Best Practice Centers) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices)

3. ยุทธศาสตร์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เป็นการจัดการความรู้ที่เน้นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยข้อมูลซึ่งเน้นความรู้ที่ได้มาจากการสอบถามลูกค้าเป็นสำคัญไม่ใช่กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ทั่วไป

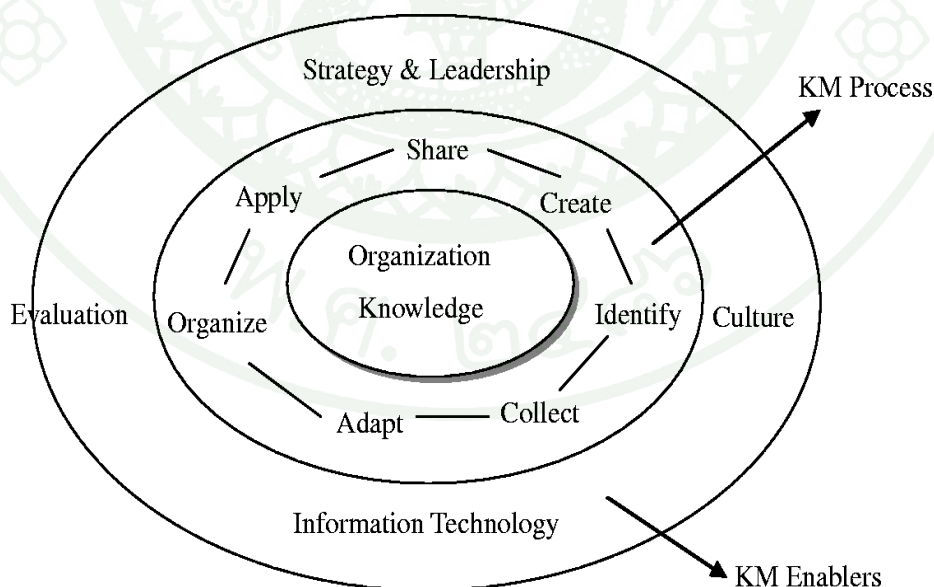
4. ยุทธศาสตร์ปัจเจกบุคคล เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้มาตรการสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ค้นหา คงไว้ และขยายความรู้ โดยมีเป้าหมายให้ความรู้มีความทันสมัยอยู่เสมอ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมความรู้เข้มข้น

5. ยุทธศาสตร์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) เป็นการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ในกลุ่มสิทธิบัตร ขั้นตอนการทำงาน ลูกค้าสัมพันธ์และสินทรัพย์เชิงโครงสร้าง ซึ่งเน้นการประเมินผลการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม เน้นการจัดการสร้างความรู้ใหม่โดยการยกระดับความรู้เดิม เครื่องมือที่ใช้คือ เกลียวความรู้SECI ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งด้านวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเกลียวความรู้ที่หมุนขึ้น

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ใหม่จากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ความรู้ ซึ่งตามความคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล ในสื่อประเภทต่าง ๆ และตามช่องทางความรู้ต่าง ๆ ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้เหล่านั้นจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการองค์กรที่จะนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรของตนเอง รวมทั้งมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)

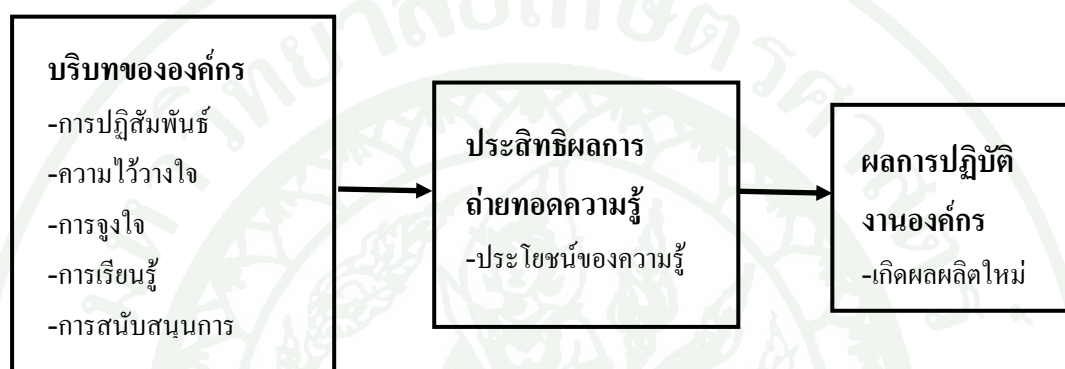
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการความรู้ที่เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการความรู้แบบต่าง ๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นจุดดี จุดด้อย ของกรอบความคิดในแต่ละแบบ และเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถเลือกนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ กรอบแนวคิดชุดนี้ ๆ ของการประเมินการจัดการความรู้ของ Arture Andersen Business Consulting and American Productivity and Quality center: APQC (1996 cited in Chin-Tsang Ho, 2009) เสนอกรอบแนวคิดไว้ว่า ความรู้ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรต้องมีการบริหารด้วยการจัดการความรู้ด้วย 7 กระบวนการ คือ การสร้าง การแยกแยะ การรวบรวม การปรับ การจัดกลุ่ม การประยุกต์และการแบ่งปัน ซึ่งการจัดการความรู้จะอยู่ภายใต้ปัจจัย 4 ด้านในการสร้างประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ คือ 1) กลยุทธ์และภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรม 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) การประเมินผล ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้จะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผล ดังแสดงในภาพที่ 5 ดังนี้คือ



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ที่มา: Arthur Andersen Business Consulting and APQC (1996)

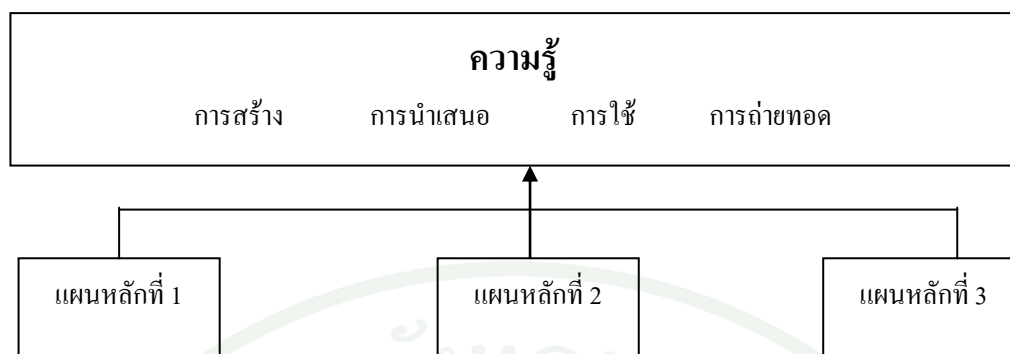
การศึกษาของ Brachos *et al.* (2007) พบว่า ประสิทธิภาพจากการจัดการความรู้ในด้านการถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรในตัวเองต่าง ๆ และยังมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งได้เสนอกรอบความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาวิจัยเรื่อง Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation โดยมีปัจจัยที่ศึกษาดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6 กรอบความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: Brachos *et al.* (2007)

แนวคิดและกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ นักวิชาการได้ให้แนวคิดและเสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้หลากหลายแนวคิดซึ่งแตกต่างกันตามมุมมองและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากแนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกระดับ โดยกรอบแนวคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบแนวคิดที่พบมากที่สุด ซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Cycle)” แต่ละกรอบความคิดจะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจรและขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย จะเห็นได้จากตัวอย่างกรอบแนวคิดต่อไปนี้ (บุญดี บุญญากิจ, 2547 อ้างใน ปรียานุช ชัยกองเกียรติ, 2551)

1. Wiig (1998) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่มโดยเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) ซึ่งแต่ละเสาหลักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้วงจรความรู้ครบถ้วน อันประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Create) การนำเสนอความรู้ (Manifest) การนำความรู้ไปใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ แสดงในภาพที่ 7 ต่อไปนี้



- * ดำรงและแบ่งประเภทของความรู้
 - * ประเมินค่าของความรู้และ
 - * สังเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ
- } ในแผนหลักที่ 1
- * วิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้
- } ในแผนหลักที่ 2
- * เรียบเรียงและนำเสนอความรู้
 - * ใช้จัดการและควบคุมความรู้
 - * เผยแพร่และทำให้นำความรู้ไปใช้ได้ง่าย
- } ในแผนหลักที่ 3

ภาพที่ 7 เสาหลักของการจัดการความรู้
ที่มา: บุญดี บุญญากิจ (2547)

2. Nonaka (1991) ได้นำเสนอวงจร “SECT” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยวงจร “SECT” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization) การเชื่อมโยงความรู้ (Combination) และ การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

3. บริษัท KPMJ Peat Marwick บริษัทในเครือของ KPMG International ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาที่ได้รับรางวัล MAKE ในปี ค.ศ.2002 มีการจัดการความรู้โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น ใช้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเป็นฐานข้อมูลในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

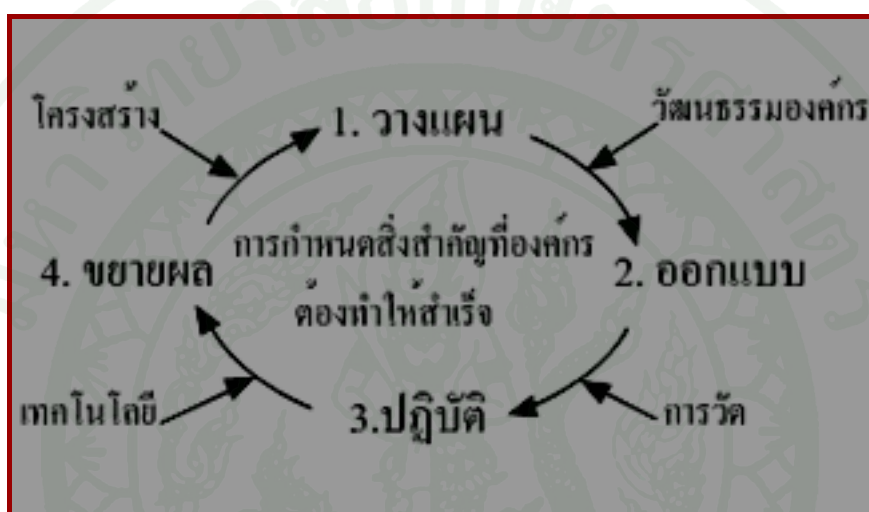
- Acquisition: การสร้างความรู้ใหม่ และจัดทำเนื้อหาความรู้โดยรวม
ประสบการณ์และสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการที่ทำให้ลูกค้าและ
จากการ เก็บสังเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่
- Indexing
- Filtering
- Linking
- Distribution : การถ่ายทอดความรู้ผ่าน web page
- Application การนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4. กรอบความคิดของ Leibowitz (1998) เป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมถึงวงจรความรู้
ค่อนข้างละเอียดและครบถ้วนดังนี้ คือ

- Identification : การกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้
และแหล่งความรู้
- Capture : การดักจับ และเก็บความรู้
- Select : การประเมินความรู้ว่ามีคุณค่า เป็นจริง และตรงกับความต้องการ รวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
- Store : การจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้
- Share : การกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และ
ชนิดของงานที่ทำ
- Apply : การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ช่วยในการ
ทำงานหรือการฝึกอบรม
- Create : การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และการคิด
อย่างสร้างสรรค์
- Sell : การพัฒนาและนำการตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่
เป็นผลมาจากการใช้ความรู้

สำหรับกรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการ
ความรู้และการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการ
ความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูล
ป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบ

ความคิดแบบ Descriptive process เช่น O'Dell (1998) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การวัดผลและเทคโนโลยี โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 8



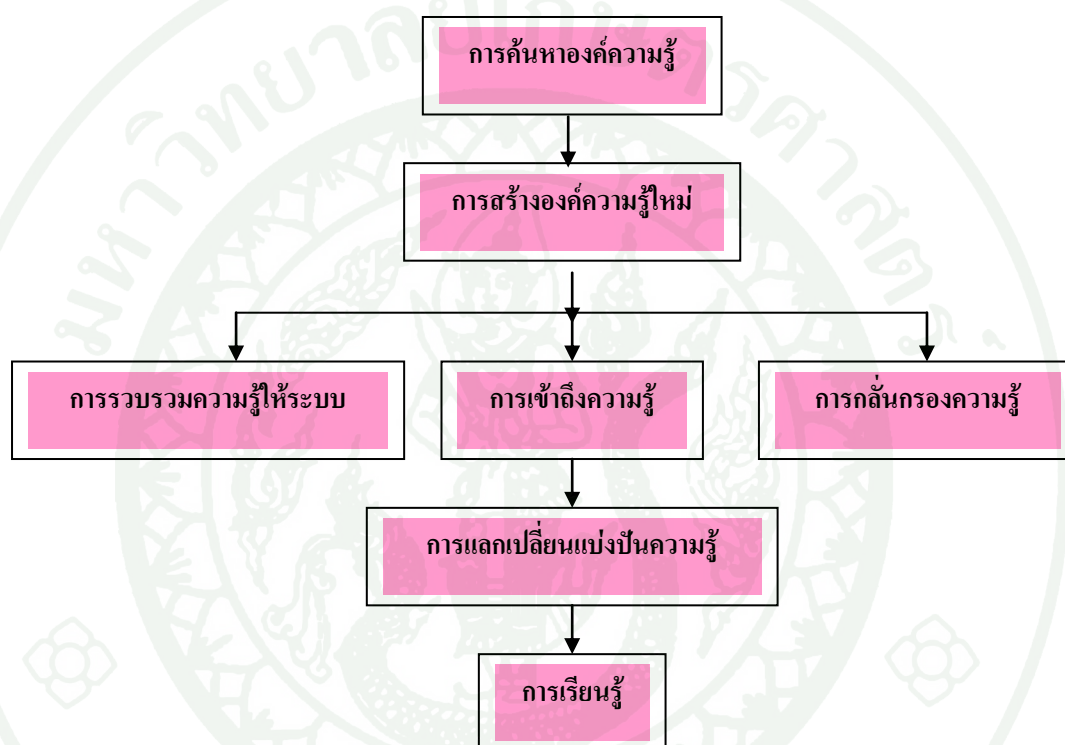
ภาพที่ 8 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ O'Dell

ที่มา: O'Dell (1998)

กรอบความคิด การจัดการความรู้แบบผสมผสานเป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้ เช่น Arthur Anderson and American Productivity and Quality Center: APQC (1996) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่ง ได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ ตามที่เสนอไว้ในภาพที่ 6 แล้ว และ Standards, Productivity and Innovation Board: SPRING (2001) เป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านการผลิตของสิ่งโปรได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enables) โดยกรอบความคิดของ SPRING ครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งต้องมีการวัดให้เป็นไปตามเป้าหมาย

จากการศึกษากรอบแนวคิดทั้ง 3 แบบ สามารถสรุปกรอบความคิดการจัดการความรู้และจัดทำเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้นได้ดังนี้



ภาพที่ 9 สรุปกรอบแนวคิดและลำดับขั้นตอนในการจัดการความรู้
ที่มา: บุญดี บุญญากิจ (2547)

การจัดการความรู้มีหลากหลายแนวคิด ซึ่งแนวคิดแต่ละแนวคิดมีข้อดีแตกต่างกันไป ดังนั้น การจะเลือกใช้แนวคิดหรือกรอบความคิดแบบใดจึงต้องพิจารณาจากแนวคิดใดที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ การนำแนวคิดที่กล่าวมาไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเชื่อมโยงองค์ความรู้ไปสู่การเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ตั้งแต่ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีความยั่งยืน และย่อมจะนำไปสู่การพัฒนาในทางที่ดีขององค์กรต่อไป

พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า ความสนใจในเรื่องของความรู้ในองค์กรต่าง ๆ แตกต่าง กันตามภูมิภาคที่แตกต่างกัน ประเทศในสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่วนประเทศในยุโรปโดยเฉพาะใน แแถบสแกนดิเนเวีย จะสนใจในเรื่องการวัดและประเมินความรู้ (Measuring Knowledge) แต่สำหรับ ในประเทศญี่ปุ่นจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) แทน ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (2000 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ให้ความเห็นว่าแนวคิดทาง ตะวันตกเน้นการจัดการความรู้ ในขณะที่ญี่ปุ่นจะเน้นการสร้างความรู้ และทางตะวันตกเน้นความรู้ ชัดแจ้ง แต่ญี่ปุ่นเน้นความรู้ฝังลึก นอกจากนี้ ญี่ปุ่นถือว่าทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องในการสร้าง ความรู้ โดยผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่เป็นตัวหลักในการจัดการ ในขณะที่ของตะวันตกเน้นที่ กลุ่มคนจำนวนเล็กน้อย ไม่ใช่ทุกคนในองค์กร พสุ เดชะรินทร์ อ้างถึงแนวคิดของ Davenport and Prusak จากหนังสือ Working Knowledge ว่าแนวทางในการพัฒนาความรู้ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ใน ปัจจุบัน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การพัฒนาความรู้โดยการเข้าไปซื้อหรือได้มาด้วยวิธีอื่น ๆ (Acquisition) เนื่องจากความรู้ใหม่ที่องค์กรจะใช้ประโยชน์ได้นั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาขึ้นมา เองทั้งหมด ความรู้ที่มีอยู่และเผยแพร่ในวงวิชาการ แต่เพียงนำมาใช้ใหม่ภายในองค์กรก็จัดเป็นการ พัฒนาความรู้ได้ 2) การเช่าความรู้ (Rental) จากแหล่งผู้รู้ เช่น การว่าจ้างให้มหาวิทยาลัย ทำการศึกษาหรือวิจัยหรือการจ้างที่ปรึกษามาให้คำปรึกษาแก่องค์กร โดยประเด็นสำคัญของการ พัฒนาความรู้ด้วยการเช่าก็คือจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ให้เข้าสู่ผู้เช่าความรู้ด้วย 3) การ ทูมทรัพยากรในการพัฒนาความรู้ (Dedicated Resources) เป็นการพัฒนาความรู้โดยการที่องค์กร สร้างหรือพัฒนาหน่วยงานขึ้นมาโดยเฉพาะ อาจอยู่ในรูปของฝ่ายวิจัยและพัฒนาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการพัฒนาความรู้ ประเด็นสำคัญของการพัฒนาความรู้ด้วยวิธีนี้ คือ องค์กรต้องมั่นใจว่ามี กลไกในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนี้ไปสู่ส่วนอื่น ๆ ขององค์กร และ 4) การนำ บุคคลที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากทีมงานประกอบ ด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความคิด สร้างสรรค์และสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรได้อย่างหลากหลาย

การพัฒนาความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องอาศัยการถ่ายทอด ความรู้และการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้และมีความสอดคล้องกับ แนวคิดของ Buren (1999) ที่กล่าวว่า ในกระบวนการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนนี้ มีความคาบ เกี่ยวและเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกันด้วย แนวทางการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็น ประจำอยู่แล้วภายในหน่วยงาน แต่การที่ความรู้ของบุคคลจะแปลงเป็นความรู้ของหน่วยงานได้ หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรสามารถนำความรู้ของแต่ละบุคคลไปใช้ประโยชน์ได้เพียงใด เช่นใน

การส่งบุคลากรไปอบรม หากบุคคลผู้นั้นสามารถแปลงความรู้ที่ได้จากการอบรมให้เป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรได้ประโยชน์ก็จะกลายเป็นการพัฒนาความรู้ขององค์กรได้

การศึกษาการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ พบว่า มีความแตกต่างทั้งในประเด็นมุมมอง และขั้นตอน ตัวอย่างเช่น บริษัท Eisai ในญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทเภสัชกรรมที่ผลิตยาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งบริษัท Eisai ได้พยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการบริหารความรู้ โดยผู้บริหารขององค์กรมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนคุณภาพชีวิต ซึ่งตรงข้ามกับเป้าหมายที่เป็นอยู่ของบริษัท ในการที่จะสร้างกำไร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริงภายนอกหน่วยงาน ดังนั้น Eisai จึงกำหนดพันธกิจใหม่ขององค์กร ในการที่จะสร้างบริการสุขภาพและการดูแลเอาใจใส่ โดยไม่ใช่เพียงมุมมองของหมอหรือเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่จากมุมมองของคนไข้ด้วย ซึ่งการนำวิสัยทัศน์หรือพันธกิจนั้นไปสู่การปฏิบัตินับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ไปสู่บุคลากรทุกระดับ มีการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงแนวคิด hbc การนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปันกัน และนำไปปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ SECI Model อีกส่วนหนึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการหลายคนเรียกกระบวนการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Process) (Gold *et al.*, 2001; Lee, 2003; Sabherwal *et al.*, 2003; Saarenketo *et al.*, 2004 cited in Hsu, 2006) และที่แตกต่างออกไปอีก คือ บริษัท IBM เรียกกระบวนการจัดการความรู้ว่าเป็นวงจรความรู้ (Knowledge Cycle) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้ 2) การใช้ความรู้ และ 3) การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ด้วยการปรับปรุงที่ต่อเนื่อง (Huang, 1998 cited in Hsu, 2006) จากมุมมองของบริษัท IBM นี้จะเห็นว่าให้ความสำคัญกับการปรับปรุงที่ต่อเนื่อง ถือได้ว่าเป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นพลวัต (Dynamics) และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ใช้ความรู้

การศึกษาของ Wiig ในปี 1993 ได้มีข้อค้นพบว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วย 3 สิ่งคือ 1) การมีสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) การมีทรัพยากรที่มีความสามารถในการแข่งขัน และ 3) มีความสามารถในการปฏิบัติการ โดยที่ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ถูกยกมาอ้างในทฤษฎีวงจรความรู้ของ Wiig ซึ่งกล่าวว่าความรู้เป็นพื้นฐานในการวัดและผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ช่วยให้ทราบถึงวิธีการที่ดีขึ้นในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ การจัดการความรู้ในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อการเลือกใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการทำงานอย่างฉลาดจึงหมายถึงการทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งหมายถึงการนำความรู้ที่ดีที่สุดที่เกี่ยวข้องมารวบรวมให้ได้หลาย

รูปแบบที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วงจรความรู้ของ Wiig เน้นว่าความรู้ถูกสร้างและใช้อยู่ตลอดเวลา ในพนักงานแต่ละคนในองค์กรเกิดเป็นวงจรความรู้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความรู้ (Building Knowledge) ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การได้รับความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การสร้างหรือสังเคราะห์ความรู้ การประมวลและออกแบบโครงสร้างความรู้ และการจัดระบบความรู้ โดยการสร้างความรู้มักเกิดผ่านการค้นคว้าวิจัยหรือจากนวัตกรรมหรืออาจจะสร้างโดยผ่านการนำเข้าความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การทำสัญญาร่วมทุน (Joint Venture) เพื่อรับเอาเทคโนโลยีมาใช้ หรือการสังเกตสถานการณ์จริงจากการศึกษาดูงาน

2. การจัดเก็บความรู้ (Holding Knowledge) ประกอบด้วย การจดจำความรู้ การสะสมความรู้ การสอดแทรกความรู้เข้าไปในงาน และการทำให้ความรู้ให้สมบูรณ์ การจัดเก็บความรู้นี้อาจทำได้โดยดึงเอาความรู้ที่บริษัทมีอยู่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร เอกสารความรู้ ในรูปรายงานการวิจัย รายงานทางเทคนิค หรือความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น เคล็ดลับ กลเม็ด ในการเจรจาต่อรอง วิถีโอการสาธิตของผู้เชี่ยวชาญ งานสนับสนุนระบบ เป็นต้น มาจัดเก็บในคลังความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถครอบครองความรู้ที่มีคุณค่าในรูปแบบที่จับต้องได้ และใช้ประโยชน์สำหรับการใช้และการอ้างอิงต่าง ๆ ในอนาคต

3. การรวบรวมความรู้ (Pooling Knowledge) ประกอบด้วย การประสานความรู้ และการเข้าถึงและการเรียกคืน องค์กรสามารถที่จะรวบรวมความรู้ได้ในหลาย ๆ ทาง พนักงานใหม่ที่ไม่รู้วิธีในการแก้ปัญหา สามารถติดต่อกับคนอื่นในองค์กรที่เคยแก้ปัญหาเดียวกันนี้ โดยการขอข้อมูลข่าวสารจากคลังความรู้ขององค์กรหรือโดยการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญผ่านทางเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ และติดต่อไปยังผู้นั้นโดยตรงในทางใดทางหนึ่งก็ได้

4. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Applying Knowledge) สามารถนำวิธีมากมายที่จะประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านี้ ดังนี้

4.1 ใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ในงานประจำวัน เช่น สร้างสินค้าที่มีมาตรฐานให้บริการที่มีมาตรฐาน หรือใช้เครือข่ายที่เชี่ยวชาญค้นหาคนที่มีความสามารถในเรื่องนั้น

4.2 ใช้ความรู้ทั่วไปเพื่อสำรวจสถานการณ์เฉพาะในงานที่ตัวเองดูแล เช่น ระบุปัญหาและแสดงให้เห็นว่าจะจัดการกับมันอย่างไร

4.3 เลือกความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการกับสถานการณ์ เช่น ระบุบุคคลที่ต้องการปรึกษาหรือเสนอปัญหา

4.4 สังเกตและแสดงลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ด้วยความรู้พิเศษ เช่น เปรียบเทียบกับรูปแบบที่เคยรู้ มีประสบการณ์และรวบรวมจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่การกระทำใหม่

4.5 วิเคราะห์สถานการณ์ด้วยความรู้ เช่น ตัดสินว่าสถานการณ์นี้ควรจะจัดการภายในหรือให้คนนอกช่วย

4.6 วิเคราะห์ทางเลือกด้วยความรู้ เช่น ระบุทางเลือกและวิธีการที่เป็นไปได้จากความรู้ที่มี

4.7 ประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้โดยใช้ความรู้พิเศษ เช่น พิจารณาความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละแนวทาง

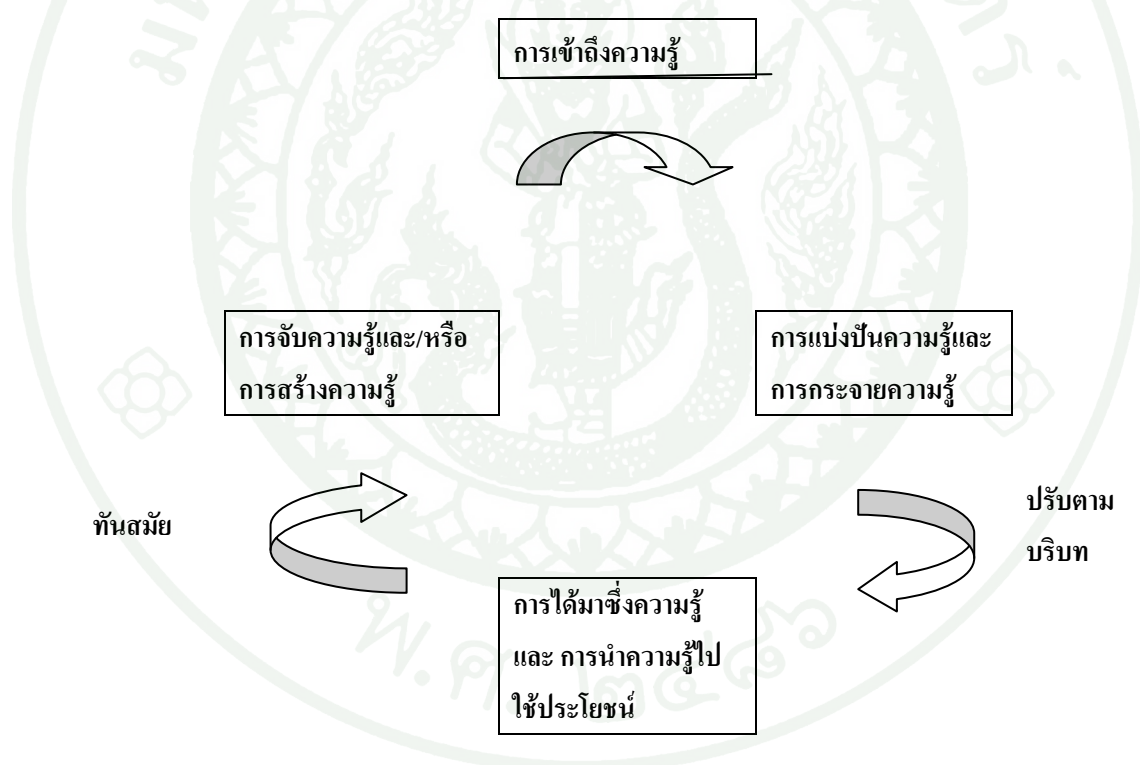
4.8 ใช้ความรู้ตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร เช่น ลำดับทางเลือก โดยเลือกหนึ่งทางเลือกแล้วตรวจสอบความเป็นไปที่เกิดขึ้น

4.9 ปฏิบัติการตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ เช่น แบ่งงานและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่กลุ่ม

Wiig ยังได้แยกความแตกต่างของความรู้ออกเป็นประเด็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) การตั้งเป้าหมายของการสร้างสรรค์ด้วยการชี้นำตัวเองว่า “ทำไปทำไม” (Care why) 2) สร้างความเป็นระบบ โดยสามารถเข้าใจในระบบต่าง ๆ ด้วยรู้ว่า “ทำไม” (Know Why) 3) การนำไปปฏิบัติโดยทำให้เกิดทักษะความรู้ด้วยรู้ว่าทำ “อย่างไร” (Know How) 4) กลวิธีที่รู้ว่า “อะไร” (Know What) ซึ่งการแยกความแตกต่างดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้เกิดความเข้าใจและการร่วมมือในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

แนวคิดของ Wiig ได้เปรียบในการอธิบายวงจรการจัดการความรู้ เนื่องจากอธิบายได้ชัดเจนและมีรายละเอียดที่กล่าวถึง ความทรงจำขององค์กร (Organization Memory) ที่ถูกใช้เพื่อสร้างคุณค่าสำหรับบุคคล กลุ่มคน และขององค์กร อีกทั้งความรู้ยังสามารถประยุกต์และใช้เชื่อมโยงถึงลำดับการตัดสินใจและลักษณะเฉพาะบุคคลด้วย Wiig ยังได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ บทบาทของความรู้และทักษะ การใช้ความรู้ในเชิงธุรกิจ ข้อจำกัดที่ทำให้ความรู้ไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่ โอกาสและทางเลือกในการจัดการความรู้ รวมไปถึงความคาดหวังที่องค์กรจะได้รับจากแต่ละกิจกรรมในวงจรความรู้อีกด้วย

Dalkir (2005) ศึกษาวงจรการจัดการความรู้ของบุคคลกลุ่มและองค์กรในขั้นตอนของการจับความรู้ การสร้าง การเข้ารหัส การแบ่งปัน การเข้าถึง การประยุกต์ใช้ และการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ เขาได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวออกมาเป็นวงจรบูรณาการการจัดการความรู้ (Integrate KM Cycle) โดยให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสินทรัพย์ความรู้ที่มีคุณค่าให้กับองค์กร โดย Dalkir แบ่งวงจรการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ การจับความรู้ และ/หรือการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้และการกระจายความรู้ และการได้มาซึ่งความรู้ไปยังการแบ่งปันความรู้และการกระจายความรู้ ต้องมีการเข้าถึงเนื้อหาความรู้ (Knowledge Content) ก่อน หลังจากนั้นความรู้จะถูกปรับเปลี่ยนไปตามบริบทเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นเรียกว่าเป็นการได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) และนำไปสู่การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Application) ต่อไป วงจรนี้จะย้อนไปยังขั้นแรกอีกครั้งเพื่อประมวลเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยพร้อมใช้ประโยชน์ได้ ดังภาพที่ 10



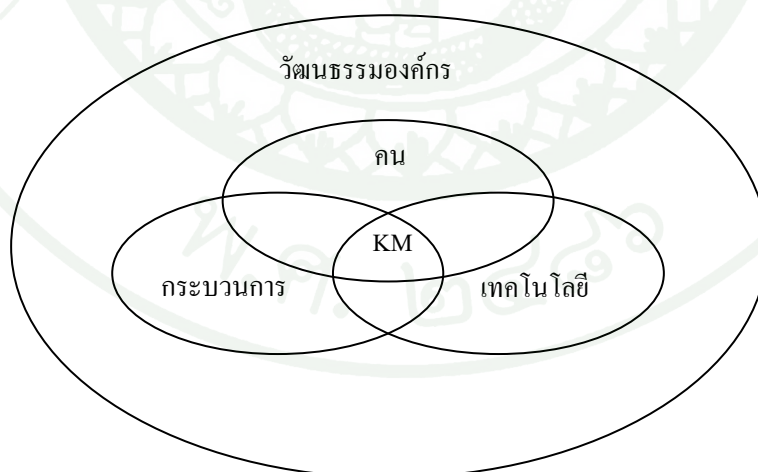
ภาพที่ 10 วงจรบูรณาการการจัดการความรู้ของ Dalkir

ที่มา: Dalkir (2005)

Dalkir อธิบายว่าการจับความรู้ (Knowledge Capture) เป็นการแยกแยะและรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กร และ/หรือความรู้ภายนอกจากสภาพแวดล้อม ส่วนการสร้างความรู้ คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และการคิดค้นทักษะใหม่ที่ไม่เคยมีการก่อนในบริษัท เมื่อความรู้เป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดคิดค้นได้ จึงต้องมีการประเมินความรู้ที่เป็น

ประโยชน์และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการประเมินว่าความรู้ที่ได้มานั้นมีความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย มีการพัฒนาที่แตกต่างจากของเดิม รวมไปถึงมีคุณค่าต่อองค์กรเพียงพอ ที่จะเก็บรักษาเป็นทรัพย์สินทางความรู้ต่อไปหรือไม่ และสรุปเป็นกลยุทธ์ของการนำวงจรการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ เขากล่าวว่าการออกแบบความรู้และการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้ที่ถูกต้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้โดยมีเป้าหมายคือเพื่อรักษาและแบ่งปันความรู้ในวงกว้าง

Marquardt (2002 อ้างใน บดินทร์ วิจิรัตน์, 2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับทั้งคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ Gorelick *et al.* (2004) ให้ความเห็นว่าโดยปกติองค์กรทั่วไปมักเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งใน 3 เรื่อง ได้แก่ เรื่องคน โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรื่องกระบวนการมักเน้นคุณภาพ การปรับปรุงระบบ หรือการบริหารโครงการ และเรื่องเทคโนโลยีที่เน้นระบบข้อมูลข่าวสาร แต่ในปัจจุบันสิ่งที่ท้าทายการจัดการในรูปแบบใหม่คือ การบูรณาการทั้งสามส่วนนี้เข้าด้วยกันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เขาเสนอกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ดังกล่าว และอธิบายว่ากรอบแนวคิดนี้จะช่วยให้เห็นแนวทางการปฏิบัติในการจัดการที่ต้องอาศัยความรู้ได้ดีขึ้น



ภาพที่ 11 กรอบความคิดการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรของ Gorelick
ที่มา: Gorelick *et al.* (2004 อ้างใน ปรียานุช ชัยกองเกียรติ, 2551)

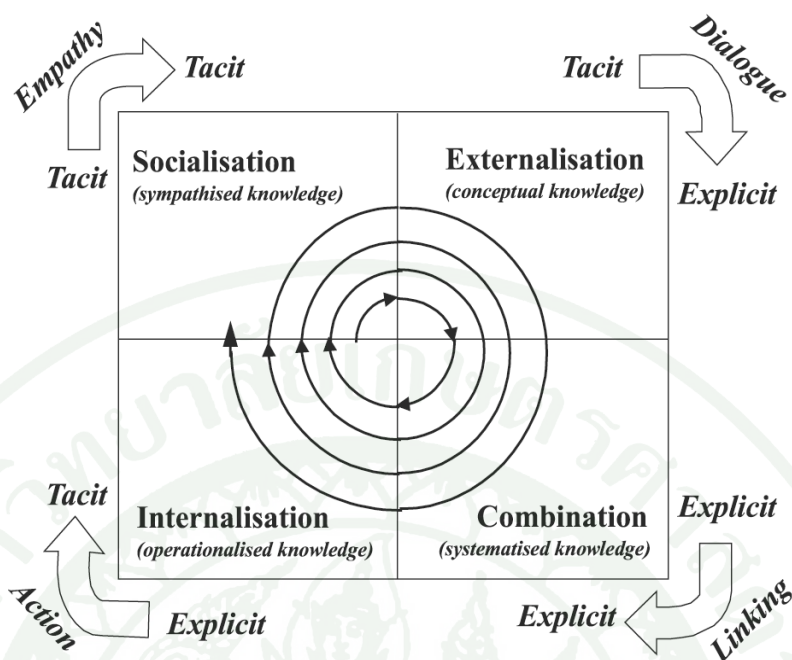
การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน องค์กรและสังคม โดยการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่อยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในยุคปัจจุบัน (วิจารณ์ พานิช, 2547; วิรุฐ มาพะศิริรานนท์, ม.ป.ป.) สำหรับนักปฏิบัติมองว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาบุคคล และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ สรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาคนหรือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 2) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 3) เพื่อการพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ในทางธุรกิจ

กระบวนการในการสร้าง การประมวล การเผยแพร่ และการใช้ความรู้ที่มีคุณค่าเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์กร และส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่าง ๆ และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่ง วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงจุดเน้นของการจัดการความรู้ว่ามี 4 เป้าหมาย คือ 1) เพื่อให้คนหลายทักษะ หลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ความแตกต่างหลากหลายคือพลังของการจัดการความรู้ เป็นพลังของการสร้างสรรค์ 2) เพื่อพัฒนางานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นจินตนาการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นเลิศซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ 3) เพื่อการทดลองและเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ หาวิธีที่ดีที่สุด (Best Practice) ไปใช้ในการทำงานหาทางทำให้ดีกว่าเดิม โดยอาจไปหาความรู้จากที่อื่นแล้วนำมาทดลองปรับเปลี่ยนให้มีคุณภาพดีขึ้นเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จึงไม่ใช่ศาสตร์เดียวแต่เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์อื่น ๆ ด้วย 4) เพื่อนำเข้าความรู้ในวิธีการ (Know How) อย่างเหมาะสม คือ นอกจากการใช้ความรู้ในองค์กรแล้ว ต้องรู้จักไปหาความรู้ข้างนอกมาใช้อย่างเหมาะสม โดยต้องนำมาสร้างใหม่ให้บางส่วนเป็นของตนเอง ในการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ มักควบคู่หรือเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิตและการปฏิบัติงาน แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือการประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร 2) มีนวัตกรรม (Innovation) 3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ 4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ตำราด้านการจัดการมักกล่าวถึงวิธีการจัดการแบบ "บนลงล่าง" (Top-Down) กับแบบ "ล่างขึ้นบน" (Bottom-Up) แต่ Nonaka แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง”(Middle-Up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ซึ่งมีความขัดแย้งกับตำราการบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า "เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์" Nonaka เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Nonaka et.al. (2000) ยังเสนอเพิ่มอีกว่า ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับที่จะต้องทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งที่เป็นความรู้จากตัวบุคคลและความรู้ที่ปรากฏในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ 2) การบำรุงรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance) โดยให้การสร้างความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่สูญหายด้วยกิจกรรมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การนำความรู้ที่มีอยู่นั้นไปใช้ (Knowledge Exploitation) ในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

กรอบแนวคิด SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Nonaka and Takeuchi (1995) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้อย่างแพร่หลายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมใน 3 ขั้นตอน คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด และมีการศึกษาขยายการจัดการความรู้ในรูปแบบที่หมุนเกลียวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยแนวทางการสร้าง ba ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral ของ Nonaka and Takeuchi
ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

จากภาพ Knowledge Spiral จะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้ 1) Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงาน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ 2) Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge 3) Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ 4) Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน โดยที่ในแต่ละขั้นตอนจะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

เนื่องจากการจัดการความรู้มีเป้าหมายกว้างขวาง อาจสรุปได้ว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ ความเจริญของหน่วยงาน ของคน ของสังคม ความรู้ที่ดีความว่าไม่ใช่แค่ความรู้เท่านั้น แต่เป็นปัญญา (Wisdom) ฉะนั้นในการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ นักวิชาการด้านการจัดการความรู้ในต่างประเทศ จึงมีการแบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความแตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการในต่างประเทศ

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
Holsapple and Whinston (1987)	1. การจัดหา 2. การจัดระบบ 3. การเก็บ 4. การรักษา 5. วิเคราะห์ 6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์
Wiig (1993)	1. การสร้าง 2. การจัดเก็บ 3. การรวบรวม 4. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
Anderson and APOC (1996)	1. แบ่งปัน 2. การสร้าง 3. การกำหนด 4. การรวบรวม 5. การเปลี่ยนแปลง 6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์
Choo (1996)	1. การทำความเข้าใจกับความรู้และการตีความหมาย 2. การสร้างความรู้และการเปลี่ยนแปลงความรู้ 3. การตัดสินใจและการประมวลสารสนเทศ
Nonaka (1995)	1. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การผสมผสานเชื่อมโยง 4. การปรับเปลี่ยนนำไปปฏิบัติ
Alavi (1997)	1. การแสวงหาความรู้ 2. การสร้างดัชนี 3. การกลั่นกรอง 4. การเชื่อมโยงจัดระบบ 5. การเผยแพร่ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้
London and Laudon (2002)	1. การสร้างความรู้ 2. การประมวลและใช้รหัสความรู้ 3. การแบ่งปันความรู้ 4. การเผยแพร่ความรู้
Turban <i>et al.</i> (2004)	1. การสร้างความรู้ 2. การกำหนดและรวบรวมความรู้ 3. การนำไปสู่การปฏิบัติ 4. การจัดเก็บความรู้ 5. การจัดการความรู้ 6. การเผยแพร่
Dalkir (2005)	1. การจับ/การสร้างความรู้ 2. การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ 3. การได้มาและการประยุกต์ใช้ความรู้
Lee <i>et al.</i> (2005)	1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมสะสมความรู้ 3. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ 4. การใช้ประโยชน์ 5. การเกิดเป็นความรู้ฝังลึกในบุคคล
Hsu (2006)	1. การได้มาของความรู้ 2. การปรับเปลี่ยน 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ 4. การป้องกัน

ที่มา: ปรียานุช ชัยกองเกียรติ (2551)

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับ การแยกแยะ การสร้างความรู้หรือการพัฒนาความรู้ การเสาะหา การจัดระบบและการ จัดเก็บ การเผยแพร่ กระจายและการถ่ายโยง และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า ความสนใจในเรื่องของความรู้ในองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันตามภูมิภาคที่ แตกต่างกัน อเมริกาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ในยุโรปโดยเฉพาะในแถบสแกนดิเนเวีย จะสนใจในเรื่องการวัดและ ประเมินความรู้ (Measuring Knowledge) แต่ในประเทศญี่ปุ่นจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) แทน ส่วน Takeuchi and Nonaka (2000 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์, 2548) ให้ความเห็นว่าแนวคิดทางตะวันตกเน้นการจัดการความรู้ ในขณะที่ญี่ปุ่นจะเน้นการ สร้างความรู้และทางตะวันตกเน้นความรู้ชัดแจ้ง แต่ญี่ปุ่นเน้นความรู้ฝังลึก นอกจากนี้ญี่ปุ่นถือว่าทุก คนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องในการสร้างความรู้ โดยผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่เป็นตัวหลักใน การจัดการ ในขณะที่ของตะวันตกเน้นที่กลุ่มคนจำนวนเล็กน้อย ไม่ใช่ทุกคนในองค์กร

แนวคิดของ Davenport และ Prusak จากหนังสือ Working Knowledge (พสุ เดชะรินทร์, 2549) กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาความรู้ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในปัจจุบัน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การพัฒนาความรู้โดยการเข้าไปซื้อหรือได้มาด้วยวิธีอื่น ๆ (Acquisition) เนื่องจาก ความรู้ใหม่ที่องค์กรจะใช้ประโยชน์ได้นั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาขึ้นมาเองทั้งหมด ความรู้ที่มีอยู่ และเผยแพร่ในวงวิชาการ แต่เพื่อนำมาใช้ใหม่ภายในองค์กรก็จัดเป็นการพัฒนาความรู้ได้
2. การเช่าความรู้ (Rental) จากแหล่งผู้รู้ เช่น การว่าจ้างให้มหาวิทยาลัยทำการศึกษาหรือ การวิจัย หรือการจ้างที่ปรึกษามาให้คำปรึกษาแก่องค์กร โดยประเด็นสำคัญของการพัฒนาความรู้ ด้วยการเช่าก็คือ จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ให้เช่าความรู้ด้วย
3. การทุ่มเทพทรัพยากรในการพัฒนาความรู้ (Dedicated Resources) เป็นการพัฒนาความรู้ โดยการที่องค์กรสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานขึ้นมาเฉพาะ อาจอยู่ในรูปของฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือ หน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาความรู้ ประเด็นสำคัญของการพัฒนาความรู้ด้วยวิธีนี้ คือ องค์กรต้อง มั่นใจว่ามีกลไกในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนี้ไปสู่ส่วนอื่น ๆ ขององค์กร
4. การนำบุคคลที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อ

ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (Fusion) เนื่องจากทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างและหลากหลาย เป็นบ่อเกิดของความคิดสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ ๆ ภายในองค์กร

การพัฒนาความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ ต้องอาศัยการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Buren (1999) ที่กล่าวว่า ในกระบวนการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนนี้ มีความคาบเกี่ยวกันและเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกันด้วย แนวทางการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำอยู่แล้ว ภายในองค์กร แต่การที่ความรู้ของบุคคลจะเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กรได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถนำความรู้ของแต่ละบุคคลไปใช้ประโยชน์ได้เพียงใด

การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในประเทศไทย ได้มีการศึกษาแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ และกรอบความคิดของการจัดการความรู้ (KM framework) พบว่า มีความแตกต่างหลากหลายเช่นกัน ทั้งการเรียกชื่อและการให้ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการในประเทศไทย

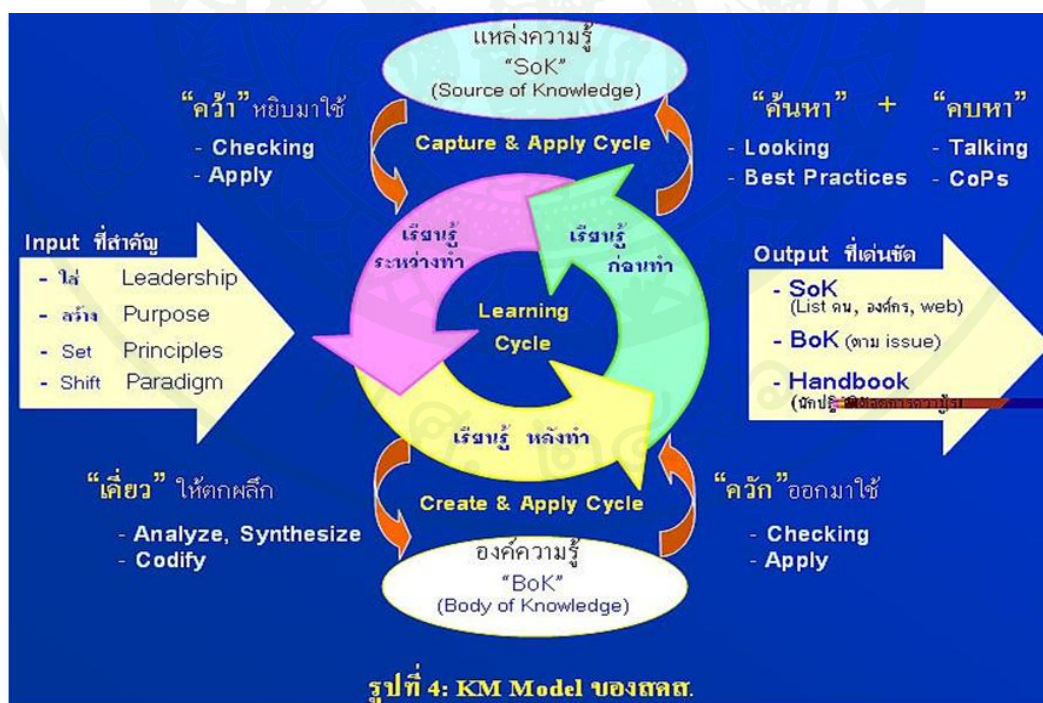
นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
วิจารณ์ พานิช (2547)	1. การแสวงหาความรู้ (Capture) 2. การสร้างความรู้ขึ้นในงาน (Create) 3. การกลั่นกรองความรู้ (Distill) 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing Knowledge) 5. การยกระดับความรู้ (Evolving and Knowledge Process)
บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Define) 2. การสร้าง/ค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ (Create) 3. การเสาะหาและจัดเก็บความรู้ (Capture) 4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share) 5. การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548)	1. การค้นหาความรู้ (Identification) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Creation and Acquisition) 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Codification and Refinement) 5. ความเข้าถึงความรู้ (Access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) 7. การเรียนรู้ (Learning)
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2548)	1. การสร้างความรู้/การแสวงหาความรู้ (Creation/Acquisition) 2. การประมวลความรู้ (Codification) 3. การเผยแพร่ความรู้ (Distribution) 4. การใช้ความรู้ (Utilization)
พสุ เดชะรินทร์ (2549)	1. การพัฒนาความรู้ (Generation) 2. การถ่ายทอดความรู้ (Transfer)
วิโรจน์ สารรัตนะ (2549)	1. ทำความเข้าใจในความรู้ที่มีในองค์กร 2. วิเคราะห์กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ 3. ประเมินฐานความรู้ขององค์กร 4. เสนอระบบใหม่เพื่อจับยึดและใช้ความรู้ 5. กำหนดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล 6. พัฒนาการจูงใจเพื่อการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ 7. ทำให้ความรู้ใหม่สามารถจัดหาได้และง่ายต่อการนำไปใช้ 8. รักษาความเป็นปัจจุบันของความรู้
ประพนธ์ ผาสุขชีด (2550)	1. การสร้างวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) 2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 3. การขุมความรู้เข้าถึงความรู้ (Knowledge Assets)
ที่มา: ปรับปรุงจากปริญญ ชัยกองเกียรติ (2551)	

กระบวนการจัดการความรู้ที่องค์กรและหน่วยงานในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ มักประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ 2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ที่นิยมใช้กันมากคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ เป็นการปฏิบัติที่ต้องใช้หลายทฤษฎีพร้อม ๆ กันหรือในคราวเดียวกัน (วิจารณ์ พานิช, 2548) ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่มีความชำนาญจะรู้จักหยิบทฤษฎีมาใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร



ภาพที่ 13 โมเดลการจัดการความรู้ของ สศส.

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548)

จากภาพที่ 13 แสดงให้เห็นได้ว่า การที่มีเพียงแค่วงจรการเรียนรู้ นั้น คงยังไม่สามารถเรียกได้เต็มปากกว่าเป็นการจัดการความรู้ จนกว่าจะมีการจัดการทำให้เกิดวงจรอีกสองวงขึ้น คือ วงจรที่สองเป็นวงจรที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้ เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ "ค้นหา" แหล่งความรู้ต่าง ๆ (Source of Knowledge: SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือความรู้ที่ได้จากการ"คบหา"แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่านชุมชนเสมือน (Virtual Community) โดยที่จะต้องสามารถ "คว้" เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมนั่นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ "หา-คว้-นำมาปรับใช้" สำหรับวงจรวงที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุดของรูป เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิมเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือ เป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge: BoK) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ "ควัก" ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสม เช่นเดียวกันกับความรู้ที่ได้มาจากแหล่งภายนอก และนอกจากนั้น เมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ"เกี่ยว"สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย กระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ จึงต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่วงจรทั้งสามนี้ จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) คือ มีการเคลื่อนที่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้ นอกจากจะเป็น Outcome เจริญ Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้ (By-Product) อื่น ๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณขององค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือได้ว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ สำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือ นักปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเล่าเรื่อง จัดทำเป็นกรณีศึกษา หรือเป็นการอธิบายกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และการเอื้ออำนวยในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง "ภาวะผู้นำ" ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ "คน" และเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้ว คนจะไม่ยอม "ถูกจัดการ" แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (Shared Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง ตั้งแต่แรก โมเดลการจัดการความรู้ตามที่เสนอนี้เป็นเพียงโครงร่างคร่าว ๆ สำหรับใช้สื่อสารเพื่อให้สามารถ

เริ่มดำเนินงานไปได้ โดยได้ให้ความยืดหยุ่นไว้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรภาคีสามารถปรับแต่งใช้ได้ ภายใต้บริบทและโจทย์ของปัญหาที่ต่างกัน (วิจารณ์ พานิช, 2548) การจัดการความรู้องค์กรต่าง ๆ มักมุ่งประเด็นไปที่การปฏิบัติการและวัดกระบวนการจัดการความรู้ โดยแบ่งได้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลและในระดับองค์กร ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการวัดในระดับองค์กร รวมถึงการวัดความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น ในการวัดกระบวนการจัดการความรู้ มีการแบ่งขั้นตอนที่แตกต่างกันไปแล้วแต่นักวิจัยจะเลือกใช้กรอบแนวคิดใดมาเป็นพื้นฐานในการวัด

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมองค์กร พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอกลัดจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ร่วมพลัง ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ มีความสอดคล้องกับที่ปรียานุช ชัยกองเกียรติ (2551) ที่ว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการความรู้ และผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องประกอบด้วยขั้นตอนทั้งห้าดังกล่าว อาจารย์พยาบาลมีพฤติกรรมจัดการความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีการเผยแพร่รู้น้อยที่สุด Dorsey (2005) ได้ให้ทรรศนะว่าการจัดการความรู้ส่วนบุคคลเป็นชุดทักษะในการแก้ปัญหา ที่มีทั้งองค์ประกอบด้านการคิดเชิงเหตุผลและความสามารถทางกายภาพ และในประเทศไทยการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้มักเป็นการวัดใน

ระดับองค์กร โดยเป็นการประเมินการจัดการความรู้ที่เน้นการประเมินในขั้นตอนการดำเนินการ ผลการดำเนินการปัญหาและอุปสรรค เป็นการวัดด้านระบบ หรือการวัดผลลัพธ์ของระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับงานวิจัยในเรื่องนี้ที่ศึกษาด้วยการวัดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเป็นการพัฒนาในระดับองค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ร่วมกันและสามารถนำไปสู่การพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา

ตามแนวคิดของ Gold *et al.* (2001) ที่มองว่าสมรรถภาพช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้จึงเปรียบเสมือนสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างให้องค์กรเกิดประสิทธิผล Hsu ใช้สมรรถภาพในการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างทุนมนุษย์และประสิทธิผลองค์กร และแบ่งสมรรถภาพในกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 เรื่อง คือ การได้มา (Acquisition) การเปลี่ยนแปลง (Conversion) การประยุกต์ใช้ (Application) และการป้องกันความรู้ (Protection) ผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์และสมรรถภาพในกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กร โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีความสามารถและความผูกพันมากขึ้น จะยิ่งจัดการความรู้ในองค์กร ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาการวัดกระบวนการจัดการความรู้ในระดับองค์กรของ Chin-Loy (2003) ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือวัดการจัดการความรู้ของ Lawson (2002 cited in Chin-Loy, 2003) ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือนี้มาจากแนวคิดของนักวิจัย 3 คน (Wiig, 1993; Parikh, 2001; Horwich and Armacost, 2002) โดยแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ การสร้างความรู้ การดักจับความรู้ การออกแบบความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ในแต่ละมิติการวัด 4 ข้อคำถาม ใช้มาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลใช้ผลรวมทั้ง 6 มิติ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กรในระดับสูง แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และประสิทธิผลองค์กร และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร เขาให้คำแนะนำสำหรับการศึกษาต่อไปว่า ควรให้ความสนใจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ควรรวบรวมข้อมูลในระดับองค์กรและหน่วยย่อยในองค์กรทั้งหมด และผลการวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Migdadi (2005; Tasmin and Woods, 2007) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ความรู้ การจัดการความรู้ เทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อผลงานสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือ และความไว้วางใจในองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ ของ Nonaka (1985, 2000) เป็นตัวแปรในการศึกษาและได้ผลการวิจัยที่สนับสนุนและสอดคล้องกับงานวิจัยนี้

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะด้านการเงินจากการกระบวนการจัดการความรู้ของ Lee *et al.* (2005) ที่มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นวงจรใน 5 องค์ประกอบ คือ การสร้าง การสะสม การ แบ่งปัน การใช้ประโยชน์ และการบูรณาการเป็นความรู้ฝังลึก Lee ยังได้เสนอแนวทางในการศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ในครั้งต่อไปต้องสำรวจถึงสภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเนื่องจากจะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Hsu (2006) ที่ทำการศึกษ กระบวนการจัดการความรู้โดยมีมุมมองว่า การจัดการความรู้มีทั้งมิติ ทางด้านสังคมและมิติทาง เทคโนโลยีที่ผสมผสานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร กระบวนการ หรือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมากน้อยเพียงไรขึ้นกับความต้องการของ บุคคลและบริบทขององค์กรนั้น ในยุคแรกการจัดการความรู้จึงเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศมาก เกินไปจนละเลยเรื่องความสัมพันธ์ของคนและการนำไปปฏิบัติ Hsu วัดกระบวนการจัดการความรู้ โดยเน้นสมรรถภาพในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process Capabilities) และประสิทธิภาพที่ได้ จากการจัดการความรู้ในองค์กร โดย Most Admired Knowledge Enterprises (วรณูช เจียมรจนา นนท์, กรุงเทพมหานคร. 2551) มีผลวิจัยการเปรียบเทียบประเทศในระดับโลก คือ เอเชีย ยุโรป ญี่ปุ่น และอเมริกาเหนือ โดยได้แบ่งเกณฑ์ในการใช้ความรู้ของธุรกิจต่าง ๆ ดังนี้ 1) ธุรกิจที่ใช้องค์ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) 2) การพัฒนาแรงงานมีความรู้ผ่าน ผู้บริหารระดับอาวุโส (Knowledge Leaders) 3) การส่งมอบรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ บนฐาน ความรู้ (Innovation) 4) การสะสมทุนทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง (Enterprise Intellectual Capital) 5) สรรค์สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและแบ่งปันความรู้ (Collaboration) 6) พัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Organizational Learning) 7) ส่งมอบคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าที่ฉลาดขึ้น (Managing Customer Knowledge) และ 8) แปลงรูปจากองค์กรมีปัญหาสู่อาณาจักรแห่งความมั่งคั่ง (Transforming Knowledge into Wealth)

กระบวนการจัดการความรู้ SECI ของ Nonaka and Takeuchi (1995) เป็นแนวคิดที่ได้รับ ความสนใจอย่างกว้างขวางในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากเป็นกระบวนการในการยกระดับ ความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมีปฏิสัมพันธ์กันใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ แล้วตามมาด้วยกระบวนการ Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ใน การทำงานออกมาในรูปของภาษาพูดหรือการเขียนถือเป็นการเปลี่ยนความรู้จาก Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge จากนั้นเข้าสู่กระบวนการผสมผสานความรู้ในขั้นตอน Combination โดยจะทำให้ได้ความรู้ชัดแจ้งมีความกว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น และกระบวนการสุดท้าย คือ Internalization เป็นการซึมซับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เอาไว้ในคนหรือฝังเข้าไป ในกระบวนการทำงาน โดยที่กระบวนการ SECI นี้จะดำเนินไปเรื่อยไม่สิ้นสุด

นอกจากนี้ Nonaka ศาสตราจารย์เกียรติคุณแห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ยัง เสนอแนวคิดว่า ปัจจุบันนี้เป็นยุคของสังคมที่มีฐานจากความรู้ (Knowledge Based Management) ซึ่งในเชิงทฤษฎีแล้วน่าจะหมายถึง การบริหารจัดการด้วยความรู้หรือในเชิงความรู้ นั่นเอง ซึ่ง สอดคล้องกับที่ Drucker (1995) เคยกล่าวว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่จะ สร้างมูลค่า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน “ความรู้” นั้น ยิ่งใช้มากขึ้นก็จะยิ่ง ได้มากขึ้น สามารถใช้ได้อย่างไม่จำกัด และที่สำคัญคือ มนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้สร้างความรู้ได้ เพราะความรู้นั้นได้ถูกนิยามว่าเป็นความเชื่อที่เป็นจริง เป็นกระบวนการที่มนุษย์สร้างความชอบ ธรรมว่า ความเชื่อส่วนตัวของเรา นั้น เป็นข้อเท็จจริงอย่างไร เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต มีการ เคลื่อนไหวตลอดเวลา จุดสำคัญคือ ถ้าไม่มีความเชื่อ มนุษย์ก็ไม่สามารถสร้างความรู้และได้แบ่ง ความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันอยู่ ได้แก่ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งในการบริหารจัดการความรู้นั้น จะต้องบริหารจัดการความรู้ทั้ง 2 ประเภท เพื่อให้ได้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด กระบวนการใน การสร้างความรู้ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถถ่ายทอดออกมาได้เป็น แบบจำลอง SECI (SECI Model) ซึ่งแบ่งกระบวนการในการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. S = Socialization เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะ สماعคม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยการ การสอนงาน ฝึกงาน การ สังสรรค์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

2. E = Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

3. C = Combination เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

4. I = Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

ดังนั้น กระบวนการในการสร้างความรู้ที่จะเกิดประโยชน์จริง ๆ นั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุดนำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้ตามกระบวนการ SECI ไม่ใช่เรื่องง่าย จึงต้องสร้างแนวคิดที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นในการจัดการหรือส่งเสริมกระบวนการในการสร้างความรู้นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร

กระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร(Nonaka, 2000) นั้น เริ่มต้นจากการมี วิสัยทัศน์ (Vision) ความรู้ว่าจะทำอะไร โดยถามตนเองว่า องค์กรนั้นอยู่เพื่ออะไร ควรจะอยู่ตรงจุดไหน ทำไมจึงต้องสร้างสรรค์ความรู้ และเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว สิ่งต่อมาที่ต้องมี คือ วัตถุประสงค์ที่เป็นตัวผลักดัน (Driving Objectives) ซึ่งเป็นแนวคิดหรือเป้าหมายซึ่งเป็นรูปธรรม ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์นั้นอาจเป็นเพียงอุดมการณ์ ซึ่งหากไม่มีความพยายามจริง ๆ ที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรก็จะเป็นเพียงคำพูดเปล่า ๆ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญประการต่อมาของกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร ก็คือการสนทนา (Dialogue) เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ ด้วยตรรกวิทยา (Dialectic) หรือการโต้แย้งกันด้วยเหตุผล ด้วยการชี้แจงความเห็นของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นกระบวนการของการเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการยกระดับของความรู้ โดยอาจกล่าวได้ว่า ความรู้นั้นจะเป็นความรู้ที่ได้จากการวิพากษ์เพื่อสร้างสรรค์ นั่นเอง องค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร คือ การปฏิบัติ (Practice) ซึ่งมีความสำคัญมาก เป็นการแลกเปลี่ยน

ความรู้โดยการลงมือทำ การปฏิบัตินั้นไม่ใช่เพียงลงมือทำ แต่จะต้องคิดถึงความหมายที่แท้จริงของ การกระทำและผลของการกระทำนั้น และลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นกิจวัตร



ภาพที่ 14 องค์ประกอบที่สำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka
ที่มา: Nonaka (2000)

จากภาพที่ 14 จะพบว่า กลไกสำคัญในการสนับสนุนการสร้างความรู้ คือ “Ba” ซึ่งเป็นบริบทหรือพื้นที่ที่ใช้ในการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่บริบทหรือพื้นที่ทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมไปถึงบริบทอื่น ๆ เช่น เวลา สถานะ ความสัมพันธ์ ความคิด ฯลฯ ด้วย Ba เกิดจากปัจจัยบุคคล การมองภาพ ภาวะบทแห่งสังคม เช่น การประชุม การพบปะพูดคุย ฯลฯ โดยมีแนวคิดสำคัญคือ การตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวมทั้งหมด แล้วเปิดรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้มุมมองหรือความคิดที่มีอยู่หลากหลายถูกถ่ายทอดออกมาเป็นข้อมูลที่ต้องการ กล่าวได้ว่า Ba เป็นพื้นที่ร่วมซึ่งทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ความรู้นั่นเอง ตัวอย่างของ Ba ในบริษัทแห่งหนึ่ง ทุก ๆ เช้าผู้บริหารของบริษัทจะมานั่งคุยกันโดยไม่มีวาระการประชุม เป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ เล่าประสบการณ์จากการทำงาน เสนอแนวคิดต่าง ๆ จากนั้น หลังเลิกประชุมก็นำสิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยนกันไปทดลองปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายของ Ba ต่าง ๆ ด้วย กล่าวคือ เมื่อสมาชิกใน Ba หนึ่ง ๆ ได้พบปะกับผู้ที่เป็สมาชิกของ Ba อื่น ๆ ทุกคนที่มาพบปะพูดคุยและรู้อยู่ร่วมกันนั้นกลายเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่าง Ba ต่าง ๆ จนกลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน เนื่องจากทุกคนได้นำความรู้/ข้อมูลที่ได้จากการพบปะกันนั้น ไปถ่ายทอดต่อใน Ba ของตน ดังนั้น เมื่อนำ Ba ต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกันก็จะสามารถสร้างและขยายความรู้ออกไปได้มากยิ่งขึ้น จนกลายเป็นเครือข่ายของความรู้ นอกจากนี้ยังได้

กล่าวถึง “ผู้นำ” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญ อาทิ 1) ให้อำนาจทัศนคติความรู้ และวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวผลักดัน 2) พัฒนาและให้นิยามความรู้ใหม่ ว่า องค์กรมีความรู้อะไร และจะสร้างความรู้อะไร 3) สร้าง รักษา และเชื่อมโยง Ba เข้าด้วยกัน 4. ให้ความสำคัญกับการตอบคำถามว่า “ทำไม” มากกว่าเรื่องของวิธีการหรือการตอบคำถามว่า “อย่างไร” 5) สนับสนุนให้บุคลากรสามารถหาความหมายในงานของตน 6) มีความรอบรู้ รอบคอบ และสามารถตัดสินใจอะไรคือสิ่งที่ดี

การสัมมนาวิชาการประจำปี - เวทีนวัตกรรม ครั้งที่ 2 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548) Eggers ได้นำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐด้วยการใช้รูปแบบของเครือข่าย (Networking) โดยทำการศึกษาวิจัยใน 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐ เพราะการทำงานขององค์กรภาครัฐนั้น มุ่งให้เกิดคุณค่าของภาครัฐ (Public Value) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) Service: งานบริการของภาครัฐตรงตามความต้องการของประชาชนหรือไม่ 2) Outcome/Quality: คุณภาพของงานบริการนั้นเป็นอย่างไร และ 3) Trust: ประชาชนไว้วางใจหรือไม่ และจากการศึกษารูปแบบงานของ สสส. ซึ่งพบว่า องค์กรความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ โดย สสส. ได้เสริมสร้างองค์กรความรู้เพื่อผลักดันให้เกิดพลังมวลชน ซึ่งพลังมวลชนนั้นเป็นการทำงานในรูปแบบเครือข่าย ซึ่งการดำเนินการทั้งหมดนี้เริ่มต้นด้วยความรู้เป็นหลัก โดยสรุปแล้ว พบว่า การบริหารความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อจะมีการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารภาครัฐ หรือการดำเนินงานภาครัฐ มาเป็นการสร้างเครือข่ายนั้นจะต้องมั่นใจในเรื่องขององค์กรความรู้ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จมีหลากหลายปัจจัย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญสำนักต่างได้เสนอไว้ ดังนี้ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ได้สรุปถึงปัจจัยเอื้อที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน นำไปสู่แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากกิจกรรมด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยจะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ องค์กรต้องมั่นใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ว่าสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงและอำนวยความสะดวกให้การแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผลของการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล ปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และช่วยชักจูงให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจ เช่น การวัดและประเมินการจัดการทุนทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร

5. โครงสร้างพื้นฐาน เป็นโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน รวมถึงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การประเมินผลงาน การยกย่องชมเชย และให้รางวัล ที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้วย

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 5 ปัจจัยในการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีการนำไปใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาและวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรในแต่ละประเภทที่มีความหลากหลาย โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้หลายประการ นอกจากนี้ บุญดี

บุญญาภิจและคณะ (2548) สรุปไว้ว่า การจัดการความรู้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง การเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผน และการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและการแก้ปัญหาและความสามารถในการนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Neilson (n.d. อ้างใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548) สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กรไว้ถึง 12 ข้อ ตัวอย่างที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวข้างต้น เช่น ประโยชน์ต่อทุนโครงสร้างขององค์กรโดยการจัดการความรู้ช่วยเปลี่ยนทุนทางปัญญาให้เป็นทุนโครงสร้าง และช่วยให้เห็นความสำคัญของกลยุทธ์การลงทุนทางความรู้มากขึ้น ประโยชน์ต่อทุนมนุษย์ขององค์กรการจัดการความรู้ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ควรต้องรักษาและพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กรต่อไป ประโยชน์ต่อโอกาสในการสร้างความร่วมมือ โดยช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งระหว่างบุคลากรมากขึ้น และประโยชน์ต่อทุนนวัตกรรมขององค์กร ช่วยสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเครือข่ายทางสังคมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ และช่วยในการเข้าถึงความรู้ที่มีคุณค่าซึ่งทุกคนนำไปใช้ประโยชน์ได้

Skyrme (2000 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ได้สรุปประโยชน์ของการที่องค์กรนำการจัดการความรู้ไปใช้เพิ่มเติมไว้ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดราคาแพง เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรเองหรือองค์กรอื่นมาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้อันเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจได้
2. รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยองค์กรจะต้องสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรไว้

3. แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การจัดการความรู้จะทำให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเทียบเคียงกันกับองค์กรของตนเอง และนำแนวคิดนั้นมาเผยแพร่ในองค์กรอย่างทั่วถึงด้วย

4. ช่วยให้การแก้ปัญหาทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น

5. ทำให้วงจรการพัฒนารวดเร็วขึ้น หากองค์กรมีการเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้วงจรในการพัฒนาเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง โดยช่วยแก้ปัญหาถูกค่าได้ดีขึ้น มีการแบ่งปันความรู้ในประสบการณ์การแก้ปัญหา เพื่อสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด และยังสามารถจัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดี ธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่องค์กรไม่มีประสบการณ์มาก่อน หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สามารถจัดการธุรกิจหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ในเวลาที่รวดเร็ว

การทบทวนวรรณกรรมเรื่องการจัดการความในกระบวนการที่มีความแตกต่างจากนักวิชาการมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มีจุดคิดจุดด้อยที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริบท ซึ่งเมื่อสังเคราะห์วรรณกรรมแล้ว การจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นพลวัตรไม่หยุดหยั่งทั้งยังมีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับบริบทของชาวโลกตะวันออก และยังมีงานวิจัยสนับสนุนถึงแนวทางการนำกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi ไปใช้ในองค์กรที่เป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมากมาย ผู้วิจัยจึงได้เลือกแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka มาเป็นกรอบแนวคิดทางการวิจัยในตัวแปรเรื่องการจัดการความรู้ที่แบ่งเป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ การเชื่อมโยงผสมผสานความรู้ และการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานองค์กร

องค์กรที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นั่นคือ เรียนรู้ที่จะอยู่รอดได้ในความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรสำนักระบบเปิด (Open Systems) ที่ให้ความหมายว่าองค์กรคือ ระบบของ

กิจกรรมที่สัมพันธ์กัน มีสมาชิกที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่าง ๆ ภายใต้วงแวดล้อมขององค์กรนั้น คุณสมบัติขององค์กรระบบเปิด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) มีดังนี้

1. เป็นระบบที่มีลำดับชั้น (Hierarchical Systems) ประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยธรรมชาติของความสัมพันธ์นี้จะแตกต่างกันในแต่ละระบบ
2. มีการดำรงรักษาตนเอง (Self-Maintenance) โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งอุดมไปด้วยวัตถุดิบ พลังงาน และสารสนเทศ โดยเฉพาะการส่งสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องของระบบ
3. ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีการป้อนปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะเป็นพลังงานป้อนเข้าสู่กระบวนการเพื่อแปลงเป็นผลผลิต โดยผลผลิตนี้อาจจะย้อนกลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีก โดยปัจจัยนำเข้าจะเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางธุรกรรม (Transactions) ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น
4. ไม่มีขอบเขตชัดเจน ระบบเปิดยากที่จะมีการกำหนดขอบเขตทางกายภาพขององค์กรให้แน่ชัดได้
5. ทำงานเองโดยอัตโนมัติ สามารถดำเนินการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) ได้ โดยผ่านกระบวนการควบคุมในรูปของการตัดสินใจที่มีการกำหนดเป็นโปรแกรมไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางของพฤติกรรม

การประยุกต์ใช้แนวคิดขององค์กรสำหรับระบบเปิดนี้เหมาะกับลักษณะองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดย Davis and Mayer (1998 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่มีขอบเขตและลักษณะที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากมีการทำงานที่รวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงกันทางคอมพิวเตอร์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Connectivity) นอกจากนี้ สินค้าและบริการมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้มากขึ้นด้วย

ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) จึงเป็นประเด็นที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษาและพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารและองค์กร โดยประสิทธิผลองค์กรเป็นสิ่งที่

ใช้ในการตัดสินใจว่า การบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอด และมีความมั่นคงเพียงใด การศึกษาประสิทธิผลองค์กรเป็นการประมวลทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ องค์กรมาพิจารณาและเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Cameron, 1986; Hoy and Miskel, 1985 อ้าง ใน รุจา รอดเข้ม, 2547) โดยที่ Steers *et al.* (1985) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลองค์กรมี ความหมาย แบ่งเป็น 2 นัยคือ 1) เป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) เป็นความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลองค์กรที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายในสถานการณ์ใด ๆ มีความ เป็นไปได้ นอกจากนี้ประสิทธิผลองค์กรยังเป็นเป้าหมายของผู้บริหารและขององค์กร โดยใน องค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร เช่น หน่วยงานราชการ สถานศึกษา ผู้บริหารมีเป้าหมายที่จะพยายาม ให้เกิดทั้งประสิทธิผลสูงสุด คือ ประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากร ต่ำสุดด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 อ้างใน พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2547)

การศึกษาประสิทธิผลองค์กรยังมีความแตกต่างกันในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขา แนวทางการประเมินจึงมีได้หลายแนวทาง ดังเช่น Steers *et al.* (1985) ได้กำหนดแนวทางในการ ประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ ดังนี้

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Optimization Approach) เป็นแนวทางที่มีความ นิยมในปัจจุบันที่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและ มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลองค์กรในแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญกับการ บรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเป้า หมายที่เป็นจริงได้ วัดได้ ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนว ทางการบรรลุเป้าหมายทำให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ คือ 1) ทราบถึงความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ เป้าหมายสูงสุด การบริหารจะสร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและ สามารถอยู่รอดได้ 2) ผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญกับคนในองค์กร หาวิธีการจูงใจให้บุคลากรเกิด ความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร 3) ผู้บริหารในองค์กรทราบถึงปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี หรือ งบประมาณ เป็นต้น และ 4) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิ ผลองค์กรตามแนวทางนี้ มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้

2. วิธีการเชิงระบบ (Systems Perspective) ใช้แนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการ วิเคราะห์แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมี

อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผล คือ 1) ลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี 2) ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ การตลาด 3) ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน และ 4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน

3. รูปแบบที่เน้นพฤติกรรม (Behavioral Emphasis) มีแนวคิดว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การประเมินองค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน เป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วม เกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในองค์กรช่วยกันกำหนดเป้าหมาย ยอมรับเป้าหมาย และยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ดังนั้น บางส่วนของเป้าหมายองค์กรจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจ ในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์กรในที่สุด

แนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในรูปแบบที่เน้นพฤติกรรมนี้ มีความเหมาะสมกับยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่มีการพัฒนาและการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างมากภายในสังคมองค์กร และในระดับปัจเจกบุคคล จรัส สุวรรณเวลา (2547) กล่าวว่า บุคคลในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ ทั้งความรู้ชัดแจ้งที่ได้ผ่านขั้นตอนการกลั่นกรองจนมีความเชื่อถือได้ว่าเป็นแก่นแท้ของธรรมชาติ และความรู้ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์จริง ที่นำไปดัดแปลงใช้เป็นประโยชน์เมื่อเกิดกรณีเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันในการใช้ความรู้ และเกิดความรู้ใหม่จากการใช้ความรู้ หากผู้เกี่ยวข้องในฝ่ายต่าง ๆ ได้ช่วยเหลือกันวางแผนและแก้ปัญหาาร่วมกัน จะมีโอกาสเกิดความรู้เพิ่มขึ้น การที่ผู้มีหน้าที่ต่าง ๆ กัน ได้คิดและทำงานร่วมกัน จะเกิดความเข้าใจกันดีขึ้น เกิดการเรียนรู้จักตนเอง การรู้จักและเข้าใจผู้อื่น และเกิดการเคารพซึ่งกันและกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จหรือได้ผลดียิ่งขึ้น ส่งผลไปสู่องค์กรหรือระบบให้ดีขึ้น มิใช่เพียงเป็นผลจากความรู้ แต่มาจากการบวนการในการจัดการความรู้ อันเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรหันมาช่วยกันเพื่อเป้าหมายและประโยชน์ร่วมกันขององค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ วิจิตร พานิช (2546) ที่กล่าวว่า วัฏจักรจัดการความรู้จะได้ผลออกมาเป็นผลงานของหน่วยงานของเครือข่ายและของตัวบุคคล ที่สำคัญคือ เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นองค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กร Chaordic ที่มีลักษณะเปิดมีพลวัตไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเคลื่อนตัวไปข้างหน้า โดยองค์กรจะต้นทุนความรู้ที่ความสามารถนำไปใช้สร้างนวัตกรรม (Innovation) ในด้านต่าง ๆ และสามารถปรับตัวท่ามกลาง

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าเดิม และสรุปว่า การจัดการความรู้เป็นการยกระดับความรู้ในองค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรโดยไปสร้างมูลค่าและคุณค่าเพื่อทำให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นทั้งในด้านการบริหารจัดการ พนักงาน การเงิน และการประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล

แนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่พัฒนาโดย Kaplan and Norton (2004) ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน หรือมุ่งเน้นไปยังสินทรัพย์หรือความสามารถที่จับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

การประเมินองค์กรแบบสมดุลพิจารณาตัวชี้วัด (Key Performance Indicator-KPI) ใน 4 มิติ คือ 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) เกิดจากการพิจารณาการตัดสินใจขององค์กรในเรื่องความสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์กรกับเรื่องของการพัฒนาด้านการผลิต โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีหลากหลาย เมื่อลูกค้าพึงพอใจจะทำให้กลับมาใช้บริการมากขึ้นส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์กร 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) ซึ่งเป็นลักษณะการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างคุณค่า 2 ประการ คือ การผลิตและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนในการผลิต 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาโดยผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creating Process) นั่นคือ กระบวนการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรใน 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ ทูมนมนุษย์ ทุนข้อมูลสารสนเทศ และทุนองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบสมดุลนั้น ได้นำเทคนิคของการทำ BSC (Balanced Scorecard) โดยวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ.1992 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชนในด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านองค์กร และ ด้านการเงิน (Kaplan and Norton, 2004 อ้างใน ญัฐพล ชวลิตชีวิน และคณะ, 2545) ต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กร เวลากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบน และช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กรซึ่งนำมาอยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณาจากมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) 2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร Internal Perspective) 3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) 4.) ด้านการเงิน (Financial Perspective) และวิธีการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรและหน่วยงานเอกชนอีกมากมาย

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานภาพรวมขององค์กรที่เป็นรูปธรรมส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง และเป็นระบบที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานของคนในองค์กรในทุก ๆ ด้าน โดยตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่องตั้งแต่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น 3) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)

Balance Scorecard (BSC) ไม่เพียงแต่จำกัดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานยังเป็นกลยุทธ์สำคัญของการทำงาน และเป็นวิธีการคิดขององค์กร จากการมองเป้าหมายระยะสั้นมาเป็นการมุมมองระยะยาว ซึ่งมุ่งสร้างโอกาสในการแข่งขันจากความพึงพอใจ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเพื่อพร้อมกับการแข่งขันในอนาคต โดยมีมุมมองเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มองไม่เห็น ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กร ความสามารถในการริเริ่ม คิดค้นสิ่งใหม่ ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ความสามารถในการใช้ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์สูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศข่าวสารข้อมูล ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารให้ผู้บริหารสามารถแปลง Vision และ Strategy ขององค์กรไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ โดยแปลงไปสู่วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ที่เป็น

รูปธรรม โดยที่วัตถุประสงค์ของการใช้ BSC เป็นไปเพื่อการสื่อสาร (Communication) การแจ้งข่าวสาร (Informing) และ การสร้างระบบการเรียนรู้ (Learning system) ไม่ใช่เพียงเพื่อให้เกิดการควบคุม (Controlling System) โดยมีการใช้ดัชนีหรือตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators: KPI) ในการประเมินผลการปฏิบัติขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะได้นำกล่าวถึงในลำดับต่อไป

ตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators: KPI) หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสงสัย ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพ การณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม โดยมีลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

- 1) ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากนักน้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน
- 2) ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง
- 3) ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน
- 4) ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้น ๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

สำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบ เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต โดยบทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้ (Spee and Bormans, 1992; Veld and Spee, 1990; Sizer *et al.*, 1992 cited in McDaniel, 1996) คือ 1) การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กรนั้น 2) การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด 3) การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนิน

ภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่ 4) การเป็นเหตุผล (Rationalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร 5) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีเหตุผล

จากบทบาทที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดาโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะต่อไปนี้

1. ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of Reference) จุดอ้างอิงในที่นี้เปรียบเสมือนเป็นหลักเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติการ (Borden and Bottrill, 1994) และ Davies (1993) ได้แบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เป็นไปไว้ 4 ประการ คือ 1) คู่แข่งเฉพาะกิจ 2) ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน 3) เป้าหมายของรัฐ และ 4) การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา

2. มีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ (Relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบทเป็นสำคัญ (Borden and Bottrill, 1994)

3. ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป (Laurillard, 1980; Frackman, 1987 cited in Borden and Bottrill, 1994) ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

4. ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-level of Analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

จากคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานเหล่านี้ เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีหลักเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้ เริ่มจากวงการศึกษาระดับประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัด ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่ม “ภาระรับผิดชอบ หรือ ความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability)” ของสถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน (อมรวิรัช นาคทรพร, 2539 อ้างใน อุทุมพร จามรมาน, 2541) โดยพบว่า มีรูปแบบใหญ่ ๆ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ Input / Process / Output-Outcome Model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดใน การตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็น “มูลค่าเพิ่ม (Value added)” โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภท ที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ 1) จำนวน คุณสมบัติ และระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา 2) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา ระดับการศึกษาและภูมิหลัง รูปแบบของโครงสร้างการผลิต เช่น การออกแบบหลักสูตร โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์ และ พฤติกรรมนักศึกษา เช่น การคงอยู่ สาขาวิชาเลือก ฯลฯ และ 3) จำนวน คุณลักษณะและระดับ ความสามารถของนักศึกษา ได้แก่ ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา (Ewell and Jones, 1994 อ้างใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2546.) โดยมีความแตกต่างระหว่าง Input / Process / Output Indicators ดังนี้ 1) Input Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิง

ปริมาณ เช่น งบประมาณการเงิน อาคาร/สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรนั้นด้วย Process Indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร หรือประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์กร เป็นวิธีการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ และ 2) Output Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจาก Outcome ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่า ให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

2. รูปแบบ Quality Definition Model เป็นรูปแบบที่ Ewell and Jones ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบค่านิยมคุณภาพ ในลักษณะดังต่อไปนี้ 2.1) ชื่อเสียง หรือการจัดอันดับองค์กร (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึง คุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงาน 2.2) ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (Cost / Benefit Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการออกนอกระบบในลักษณะของ Output โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ 2.3) ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (Process Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรองวิทยฐานะขององค์กร 2.4) คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (Product Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป 2.5) ความพอใจของนายจ้าง (User – Based Quality) เป็นการพัฒนาดัชนีเพื่อประเมินคุณภาพโดยดูจากความพึงพอใจของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษาเป็นสำคัญ

3. รูปแบบ Comprehensive Indicator System Model ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญ ๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้ว จะพบว่าในวงการศึกษานี้ของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input / Process / Output Model เนื่องจากมีความสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรก และมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัย

นำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

การนำเทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรมีประเด็นที่ควรต้องพิจารณาดังต่อไปนี้ คือ 1) เทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ กับสี่ขั้นตอนหลักของการบริหาร 2) องค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำ การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ 4) ตัวอย่างและขั้นตอนการจัดทำ การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ และ 5) ประสบการณ์ในการใช้การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ ผู้บริหารควรตระหนักถึง “หลัก 5 Know- Ws and 1 Know-H” กล่าวคือ ผู้ที่จะประยุกต์ใช้การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ จะต้องหมั่นถามตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมี “หลัก 5 Know-Ws and 1 Know-H” ครบถ้วนทุกมิติแล้วหรือยัง โดยให้ถามตัวเองดังนี้ 1) มี Know-What คือ มีความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร วัตถุประสงค์หลักขององค์กร จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรดีพอแล้วหรือยัง 2) มี Know-Where คือ มีความรู้เรื่องทิศทางที่มาจากมา และทิศทางที่กำลังจะไปชัดเจนหรือยัง และรู้ไหมว่าทิศทางในอนาคตเรากำลังจะไปไหน 3) มี Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาขององค์กรหรือไม่ เช่น รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่จะไปให้ถึงไว้อย่างไร ปี ไหน เดือน ไหน วัน ไหน 4) มี Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย เลือกทิศทางเลือกเวลาเช่นนั้น ว่าเรามีวิธีเลือกอย่างไร 5) มี Know-Who คือ มีความรู้ ว่า ในการจัดทำ การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ จะต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และ 6) มี Know-How คือ มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่มีการตกลงกันไว้

โดย ญัฐพล ชวลิตชีวิน และคณะ (2545) กล่าวว่า สามารถนำการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ นำไปใช้ได้ทั้ง 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) 4) ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน (Standardization) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการวางแผน

โดยขั้นตอนการวางแผน แนวความคิดเรื่องการนำ การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ ไปใช้ ในช่วงขั้นตอนการวางแผนก็คือ การจัดทำแผนโดยจะจัดให้มีตัวชี้วัด (KPIs) แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ ให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (Internal Perspective) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านการเงิน (Financial Perspective) ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process) และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

2. เทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ จะมีบทบาทที่สำคัญมาก เพราะการที่จะกระจายนโยบายและจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับก็เข้าใจในจุดมุ่งหมายที่ตนเกี่ยวข้องอย่างถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งที่ยาก แต่องค์กรของญี่ปุ่นมีความสามารถในเรื่องนี้มาก กล่าวคือ ญี่ปุ่นเรียกการกระจายนโยบายและแผนลงสู่การปฏิบัตินี้ว่า Hoshin Kanri ซึ่งก็คือกระบวนการกระจายนโยบายและแผน (Policy Deployment) นั่นเอง อย่างไรก็ตาม Hoshin Kanri มีรายละเอียดที่แตกต่างจาก Policy Deployment ตามวิธีการของอเมริกันอยู่บ้าง โดยสรุป การนำแผนไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1. การประชุมชี้แจงหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกี่ยวข้องมีจำนวนไม่มากนักอาจจัดประชุมร่วมกันทั้งหมด แต่หากจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากก็สามารถจัดประชุมแบ่งเป็น รุ่น ๆ เช่น การประชุมชี้แจงแก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการ การประชุมชี้แจงนี้มีลักษณะที่ใช้เวลาน้อย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ และรับแจกเอกสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปศึกษาด้วยตนเองก่อน

2.2. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ดังนั้น รูปแบบการสัมมนาควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพราะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจะทำให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ความเข้าใจชัดเจนขึ้นจากการสัมมนา ควรแยกจัดเป็นรุ่น ๆ จนกว่าจะครบทุกรุ่น การจัดสัมมนาเช่นนี้มีความจำเป็น เนื่องจากเป็นวิธีการเดียวที่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะสามารถเข้าใจในแผนได้อย่างถูกต้อง ในการ

สัมมนาดังกล่าว ผู้เข้าสัมมนาควรตระหนักไว้เสมอว่า ตนเองมีหน้าที่จะต้องนำแผนงานไปใช้ใน
ฐานะผู้รับผิดชอบโครงการในฐานะผู้กำกับดูแล ผู้ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และผู้ทำหน้าที่
พัฒนาองค์กร ทุกคนต้องเตรียมคำถามไว้ให้กับวิทยากรในที่ประชุมสัมมนา เพื่อที่จะได้ใช้เวลาได้
อย่างคุ้มค่าที่สุด

2. 3. การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ (Learning Need) วัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่
สำนักงานนโยบายและแผนงาน และหน่วยงานฝึกร่วมกันสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ถึง
วิทยาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
ของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การสำรวจความต้องการในการ
การเรียนรู้ของสมาชิกขององค์การสามารถทำได้ในหลายวิธี เช่น การจัดทำในรูปแบบการสัมมนา
ระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำสำรวจข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแบบ
ผสมผสานระหว่างการสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นร่วมกับการประชุมระดมสมองผู้เกี่ยวข้อง

2.4. การจัดทำเอกสารการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) วัตถุประสงค์ในการ
จัดทำเอกสารเพื่อการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัตินี้ คือเพื่อให้การกระจายนโยบายและแผนของ
หน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายนโยบายที่ดี ควรจัดทำเป็นรูปเอกสารที่มีลักษณะ
กระชับ เข้าใจง่ายบอกถึงความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน ต้องสื่อให้ผู้
อ่านเข้าใจว่าเขา/เธอ จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือตัวชี้วัด ต้องเริ่มงานเมื่อไร และต้องทำให้เสร็จ
เมื่อไร ต้องนำเสนอใคร และตนเองต้องกำกับดูแลใคร

3. เทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการติดตาม
และประเมินผลนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำเอาการบริหารแบบมุ่งผล
สัมฤทธิ์ที่บูรณาการร่วมกับการบริหารที่อิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และดัชนีวัดความสำเร็จแบบ
สมดุลที่ระบุวัตถุประสงค์ ระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและตัวชี้วัดกิจกรรมที่ต้องทำ และ
ตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลในยุค
ปัจจุบันจึงทำได้ง่ายกว่าในอดีต การติดตามและการประเมินผลแบบใหม่จะ เน้นที่ตัวชี้วัด โดยจัด
ทำตัวชี้วัดให้อยู่ในกรอบของตัวแบบระบบ กล่าวคือ จะมีตัวชี้วัดในทุกขั้นตอนของระบบการ
บริหารจัดการยุคใหม่

4. เทคนิคการประเมินผลแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการปรับ
ปรุงมาตรฐานขององค์กร การปรับปรุงมาตรฐานเป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการแข่งขัน จุดแพ้จุดชนะของการแข่งขันก็อยู่ที่เรื่องมาตรฐาน และคุณภาพขององค์กรนี้เอง โดยองค์กรที่ขาดการเอาใจใส่เรื่องการกำหนดมาตรฐานจะล้าหลังซึ่ง องค์กรที่ใส่ใจปรับปรุงมาตรฐานจะยังมีการพัฒนาอยู่บ้าง แต่องค์กรที่เรียนรู้เทคนิคการปรับปรุง มาตรฐานอย่างต่อเนื่องจะเป็นองค์กรที่ล้ำหน้าสุด โดยมีเทคนิคในการบริหารจัดการมาตรฐานของ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 เทคนิคในการบริหารจัดการมาตรฐานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ผู้บริหาร (Management)	ประเภทของปัญหา (Type of Problem)	ชนิดของแผน (Plan)	เทคนิคปรับปรุงมาตรฐาน (Techniques)
ระดับสูง (Top)	ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem)	แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)	การใช้นวัตกรรม (Innovation)
ระดับกลาง (Middle)	ปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem)	แผนปรับปรุง (Tactical Plan)	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (KAIZEN)
ระดับต้น (Lower)	ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem)	แผนดำเนินงาน (Operational Plan)	การรักษามาตรฐาน (Maintenance)

ที่มา: ญัฐพล ชวลิตชีวิน และคณะ (2545)

ตารางข้างต้นนี้ได้แสดงให้เห็นเรื่องการพัฒนามาตรฐานขององค์กรนั้น เราจะต้องเข้าใจ ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้ด้วย นั่นคือ

1. องค์กรทั่วไปจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบใน การแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) และแผนกลยุทธ์ ซึ่งทางทหารเรียกว่าแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และพัฒนามาตรฐานขององค์กร โดยใช้นวัตกรรมเป็นหลัก 2) ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) และแผนการ ปรับปรุง ซึ่งทางทหารเรียกว่าแผนยุทธวิธี (Tactical Plan) และพัฒนามาตรฐานขององค์กร โดยใช้ เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเทคนิคไคเซ็น 3) ผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบในการแก้ไข ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem) และแผนดำเนินงาน (Operational Plan) และ รักษามาตรฐานขององค์กร โดยใช้เทคนิคการบำรุงรักษา (Maintenance)

2. การทำความเข้าใจปัญหาทางการบริหารจัดการ และวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น มีดังนี้

ปัญหาทางการบริหารจัดการ หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เราคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ 1) ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming- Up Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องรีบแก้ไข ซึ่งเป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวในการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กรในการแก้ปัญหาประเภทนี้เราต้องใช้เทคนิคการบำรุงรักษา (Maintenance) คือหาวิธีการฝึกพนักงานให้มีความสามารถทำงานให้ได้ตามมาตรฐานขององค์กรให้ได้ในกรณีนี้ เรานิยมใช้เทคนิคกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC Circle) ในการรักษามาตรฐานขององค์กร 2) ปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องจัดการเป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรที่ไม่ทัดเทียมกัน เช่น บุคลากรบางคนมีความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน บางคนเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน และบางคนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ปัญหาลักษณะนี้เราเรียกว่า ปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรต่าง ๆ มักจะเผชิญปัญหาในลักษณะเช่นนี้

ในการแก้ปัญหาประเภทนี้เราต้องใช้เทคนิคไคเซ็น (KAIZEN) คือ การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งมีหลักเกณฑ์อยู่ว่าเราจะต้องปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป 3) ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องค้นหาให้พบ ถ้าไม่พบ เราคิดว่าเราไม่มีปัญหา ซึ่งความจริงแล้ว มีปัญหา แต่ที่เราไม่ทราบเพราะเราไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และมาตรฐานในเรื่องนั้น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงการละเลยในการติดตามองค์ความรู้ และเทคนิคด้านการบริหารจัดการใหม่ ๆ ของผู้บริหารระดับสูง องค์กรที่มีปัญหาประเภทนี้โดยแท้จริงแล้วความสามารถของบุคลากรทุกคนมีสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น ในการแก้ปัญหาประเภทนี้ เราต้องใช้เทคนิคด้านนวัตกรรม (Innovation) คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในกรณีเช่นนี้ เรานิยมใช้เทคนิคการเทียบวัด (Benchmarking) ซึ่งมีหลักเกณฑ์อยู่ว่าเราจะต้องสืบหาว่าที่ไหนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละด้านสูงกว่าองค์กรเรา เพื่อที่จะได้ทราบว่าทำไมเขาจึงมีมาตรฐานในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าเรา และเราจะพัฒนาตัวเราอย่างไรจึงจะมีมาตรฐานทัดเทียมเขา หรือมีมาตรฐาน สูงกว่าเขา การพัฒนามาตรฐานเป็นหน้าที่ของทุกคน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เพราะการเพิกเฉยในการปรับปรุงมาตรฐาน หรือการรอคอยให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ริเริ่มคงยากที่จะดำเนินการพัฒนามาตรฐานได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว องค์กรควรจัดตั้งทีมงานเทียบวัดมาตรฐาน (Standard Benchmarking) เพื่อรับผิดชอบในการพัฒนามาตรฐานขององค์กร

องค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำกรประเมินผลองค์กรแบบสมดุลและดัชนีบ่งชี้ ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ความรู้ด้านการวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะการวางแผนโครงการ แบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework)

2. ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขั้นตอนการกำหนดภารกิจหลัก (Mission) ขั้นตอนการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value) ขั้นตอนการกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ขั้นตอนการกำหนดแผนงานและโครงการ (Program and Project) นอกจากความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์แล้ว ผู้วางแผนยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการวิเคราะห์และวิธีการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอน โดยปกติกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพิจารณาสภาพการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบว่า “ตอนนี้การดำเนินงานขององค์กรของเราเป็นอย่างไร” เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ McKinsey’s 7-S และ Michael Porter’s Value Chain นอกจากเครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้ การสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ขึ้นใช้เองควรพิจารณาร่วมกันในที่สัมมนาระหว่างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วมสัมมนาวางแผน ซึ่งผลผลิตจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้วางแผนได้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 ขั้นพิจารณาอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้ทราบว่า “ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด” เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ SWOT นอกจากนี้ ผู้จัดทำแผนสามารถสร้างเครื่องมือที่เห็นว่าเหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์จะทำให้เราได้ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลัก (Mission) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขั้นตอนที่ 3 ขั้นพิจารณาวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น เพื่อให้ทราบว่า “ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น” เครื่องมือสำเร็จรูปที่นิยมใช้วิเคราะห์ได้แก่ Boston Consulting Group Model (BCG Model), General Electric Model (GE Model) ADO Portfolio Planning Matrix นอกจากเครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้างเครื่องมือชนิดอื่นที่เหมาะสมกว่าขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ได้ กลยุทธ์ หรือกิจกรรมกลยุทธ์ หรือแผนงาน (Strategies or Strategic Activities or Program) นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบถึงวิธีกำหนดชื่อโครงการ และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

3. ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame และความรู้เรื่องการ บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เพื่อให้สามารถกระจายจุดมุ่งหมาย เชิงกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) และ โครงการ (Projects)

4. ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการบริหารจัดการ เช่น ความรู้ในเรื่องขั้นตอนการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) ขั้นตอนการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารจัดการ (Input) ขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม (Processes) ขั้นตอนของผลผลิต (Outputs) ขั้นตอนของผลลัพธ์ (Outcome) ขั้นตอนของผลสัมฤทธิ์ (Results) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการบริหารที่เน้นการ ประหยัดทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประหยัดในแง่ของการผลิตหรือการให้บริการที่จะช่วยให้ ต้นทุนต่ำสุด (Economies of Scale) ประหยัดในแง่ของการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการที่มี ความหลากหลายขึ้น (Economies of Scope) ประหยัดในแง่ของการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า (Economies of Speed) นอกจากการประหยัดแล้ว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย และที่สำคัญคือจะต้องบริหารจัดการให้ บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) ไม่ใช่บรรลุผลแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ กล่าวคือ บรรลุผลในระดับผลผลิต (Output) หรือในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ยังไม่สมบูรณ์

5. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators – KPIs) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประหยัด ให้มีประสิทธิภาพ ให้มีประสิทธิผล และให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพราะหากขาดตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานที่สำคัญ เราจะไม่ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่มากน้อย เพียงใด ซึ่งจะเกิดปัญหาการประสานงานระหว่างผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตาม ประเมินผล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญจึงเป็นหลักฐานอ้างอิงที่ใช้สำหรับการทำหน้าที่ของผู้ มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตามประเมินผล การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ได้อย่างถูกต้อง

6. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ แบบสมดุล คือ ความพยายามที่จะบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเติบโต ก้าวหน้าอย่างมั่นคง การที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเจริญก้าว หน้าอย่างมั่นคงได้นั้นจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจองค์กรอย่าง เป็นระบบ โดยต้องรู้ว่

ระบบภายในขององค์กร (Internal System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง และระบบภายนอกองค์กร (External System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของสมาชิก และของระบบย่อยทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ครบถ้วน ทั้งนี้เพราะการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยทั่วไป ระบบย่อยหรือองค์ประกอบย่อยของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Processes Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล คือ เพื่อเตือนสติผู้บริหารให้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าผู้บริหารมุ่งตอบสนองความต้องการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และเพิกเฉยด้านอื่น ๆ เช่น กรณีของหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารสนใจแต่เฉพาะเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่สนใจงานด้านอื่น ทั้งที่ความจริงก็มีความตั้งใจดี และมีเป้าหมายที่ดี แต่วิธีการผิดพลาด การมุ่งสนใจแต่งานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเพิกเฉยงานด้านอื่น ๆ จะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาซึ่งในที่สุด ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั่นเอง ดังนั้น หากประสงค์จะให้ความตั้งใจที่จะให้งานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชนของตนสัมฤทธิ์ผลก็จะต้องให้ความสนใจงานด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบ ก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล และคำว่า “อย่างสมดุล” มีความหมาย ดังนี้ 1) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครบทุกด้าน 2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้าน หนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน 3) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่น สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่า การให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษจำเป็นสำหรับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรในสภาวะการณ์นั้น ๆ ก็สามารถกระทำได้ เช่น หน่วยงานบริการประชาชนของรัฐ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน มากกว่าด้านอื่น ๆ หรือหน่วยงานด้าน บริการด้านการเงิน หรือธนาคารจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากกว่าด้านอื่น ๆ เป็นต้น

7. ความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์กร (Benchmarking) การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องเข้าใจและต้องจัดทำ เนื่องจากการเพิกเฉย

ต่อกิจกรรมการเทียบวัดมาตรฐานจะทำให้องค์กรของเราล่าช้าลงและไม่มีโอกาสทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรอื่น ทำให้ยากที่จะคิดแข่งขันกับองค์กรอื่น ปัจจุบัน องค์กรในระดับนานาชาติส่วนใหญ่ล้วนมีการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ก็คือ 1) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต 2) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยกันเองระหว่างหน่วยงานหนึ่ง 3) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรของกลุ่มแข่งขัน 4) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มคู่แข่งของเรา การได้จัดทำมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บันทึกเป็นสถิติไว้นามาเทียบวัดตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังกล่าว จะสามารถช่วยให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาองค์กรได้ชัดเจนขึ้น ทราบลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่องที่จะต้องรีบจัดทำอย่างเป็นรูปธรรมและอย่างมีวัตถุวิสัย (Objectivity) ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าการกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการในปัจจุบันเราใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและแปลงความคิดเห็นเป็นน้ำหนักของคะแนนแล้วคำนวณผลออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งดูเหมือนจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมและมีวัตถุวิสัย (Objectivity) แต่ในความเป็นจริงแล้วยังเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอยู่นั่นเอง (Subjectivity) โดยที่ข้อจำกัดในเรื่องนี้สามารถใช้วิธีการเทียบวัด (Benchmarking) มาช่วยแก้ไขได้

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำ การประเมินในแต่ละองค์กรจะมีรายละเอียดของขั้นตอนที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ในบางหน่วยงานหรือบางองค์กรนิยมใช้การระดมสมองจัดทำ SWOT เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ก่อนจึงจะระดมสมองค้นหาวิสัยทัศน์ แต่บางองค์กรไม่นิยมใช้ SWOT ในขั้นตอนนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำ SWOT ก่อนการระดมสมองจัดทำวิสัยทัศน์จะทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่อยู่ในกรอบความคิดเดิมหรือกระบวนทัศน์เดิม (Old Paradigm) หหมดโอกาสที่จะได้วิสัยทัศน์ที่มาจากภายนอกกรอบความคิด หรือเป็นกรอบความคิดใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการมองทิศทางในอนาคต ที่ต้องอาศัยการระดมสมองเพื่อให้ได้กระบวนทัศน์ที่หลากหลายเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง Kaydos (1999 อ้างใน ฌัฐพล ชาลิตชีวิน และคณะ, 2545) พบว่า ประโยชน์ของการศึกษาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปเพื่อ 1) ประเมินความคุ้มค่าของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับความสำเร็จของผลการประกอบการขององค์กร 3) ใช้เพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เรียกว่า Benchmarking โดยสิ่งที่ต้องการ คือ

ความพยายามหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เราเรียกว่า Best Practice เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดความสำเร็จกับองค์กร

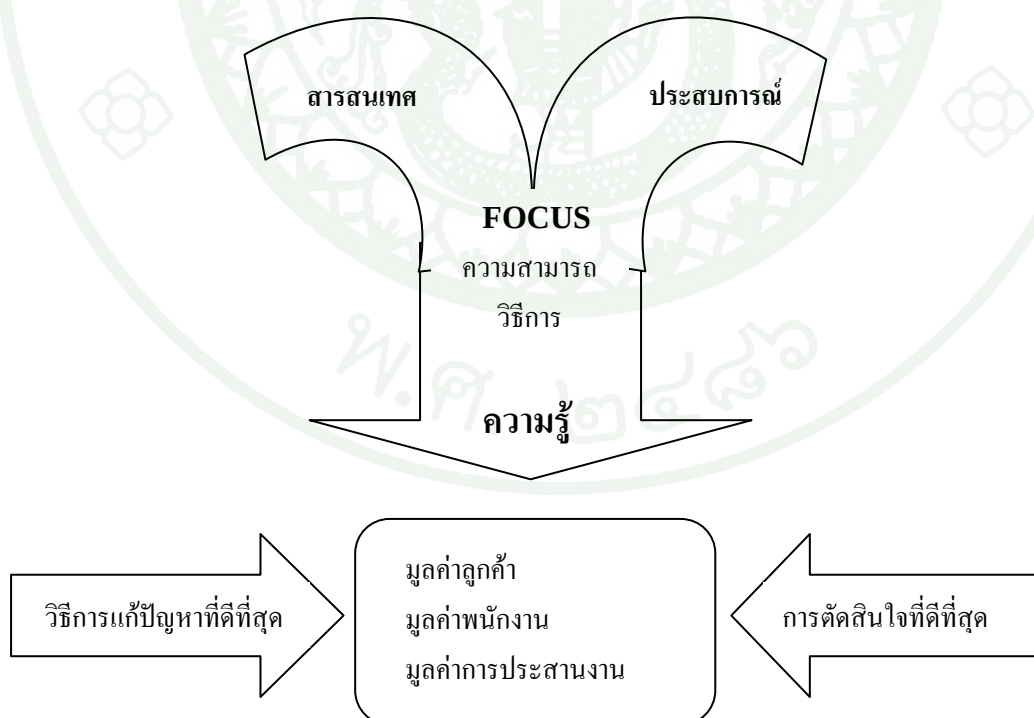
Daum (2002, อ้างใน ศญาญู ชีระวิชิตระกูล, 2547) ให้ความเห็นว่าความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการผลิต และสินทรัพย์ประเภททุนด้านการเงินอีกต่อไป แต่ต้องอาศัยการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่ใช้ในการดำเนินการและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้าและบริการ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ การสร้างความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนสรรพกำลังในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม เหล่านี้จัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสามารถทำให้นาแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง เขาเสนอกฎพื้นฐาน 6 ข้อที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ จากการนำทุนด้านโครงสร้างและทุนองค์กรมาบริหารจัดการ ดังนี้

1. เลือกหาวิธีการจากหลาย ๆ วิธี โดยการสร้างสรรค์และออกแบบองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้วิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด
2. การออกแบบองค์กรใหม่เพื่อเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการกำหนดนโยบายหลักและกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากต้นทุนด้านโครงสร้างและทุนองค์กรในด้านอื่นมาใช้ในการจัดการ
3. ไม่มีรูปแบบองค์กรใดที่จะเหมาะสมและใช้ได้ตลอดไป ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรที่ดีจะต้องมีความสามารถบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ องค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงมีการเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
4. องค์กรที่ออกแบบมาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรม และสามารถนำคุณค่าจากสินทรัพย์ขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ในรูปแบบต่าง ๆ
5. องค์กรจะต้องผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถที่สูงขึ้น และกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบต่อการงานมากขึ้น ในลักษณะเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ๆ โดยมีระบบ

เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่สามารถเชื่อมโยงถึงบุคลากรทุกคนอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะวงจรแห่งการเรียนรู้และสั่งสอนทักษะอย่างต่อเนื่อง

6. ส่วนที่สำคัญที่สุดของทุกองค์กรอยู่ที่การส่งเสริมสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบในการดำเนินงานของหน่วยงานทุกด้าน โดยที่วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน กลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Kaplan (2006; Kaplan and Reed, 2007 cited in Lyons *et al.*, 2008) ศึกษาการบูรณาการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยใช้แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้วยวิธีการประเมินองค์กรแบบสมดุล ด้วยการพัฒนาและใช้การประยุกต์สารสนเทศที่เป็นความรู้เชิงขององค์กรร่วมกับความรู้ฝังลึกที่ได้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ถ่วงกรองจนได้องค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านมูลค่าของลูกค้า มูลค่าของพนักงานและมูลค่าของการประสานงาน โดยใช้ขั้นตอนของวิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีที่สุดมาพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 การได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจผ่านกระบวนการจัดการความรู้
ที่มา: Lyons *et al.* (2008)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่เป็นที่ยอมรับและใช้มากในปัจจุบัน คือ การวัดผลปฏิบัติองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) ด้วยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร (KPI) วัดในองค์กรประกอบ 4 ด้าน โดยพิจารณา ความสำเร็จ การเติบโต การเป็นที่ยอมรับและการสร้างนวัตกรรมตามภารกิจหลัก โดยเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ ซึ่งมีการประเมินตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การผลิตงานสร้างสรรค์และการวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงผลการประเมินงานสร้างสรรค์ (Creativity) ดังนั้น การศึกษาตัวแปรในด้านผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานองค์กร ผู้วิจัยจึงอาศัยหลักแนวคิดและทฤษฎีของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลมาใช้เป็นแนวคิดหลักสำหรับการศึกษาตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งในจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นเลิศ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ชุมชน และสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของชาติ และแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในบทบาทหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและมีศักยภาพสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมนานาประเทศในโลก และปัจจัยวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นหัวใจหลักต่อการพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเกิดแนวคิดทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของการใฝ่เรียนรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ โดยที่ เอื้อน ปิ่นเงิน และ ยืน ภู่วรวรรณ (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549) ได้กล่าวถึง สาเหตุการคิดบริหารจัดการความรู้ เนื่องจากสารสนเทศล้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหามานาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงหรือหมดไป และเป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่กระบวนการของการจัดการความรู้ คือ การจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูลที่มีการวิเคราะห์และประมวลผล มีการคัดกรองข้อมูลเพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ อาทิเช่น กฎ ระเบียบ ลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบหรือสิ่งผิดปกติ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน Gavin (1993) ยังกล่าวเสริมอีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ และ Marquardt (1994) ให้ความหมายที่มีความสอดคล้องไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และการเรียนรู้กลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยของค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทย วิจารย์พานิช (2547; บดินทร์ วิจารย์, 2549) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต โดยมีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและสามารถรู้สึกได้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชนหลายแห่งได้นำแนวคิดและประยุกต์ใช้ตามหลักสำคัญ 5 ประการของ Senge (1990 อ้างในสถาบันพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา, 2548) ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ โดยที่คนองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น วัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) คือ การที่บุคคลในองค์กรตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตน ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเกิดการพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับ

การเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน

3. แบบจำลองความคิด (Mental Models) คือ การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง ด้วยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน และนำไปสู่การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. เรียนเป็นทีม (Team Learning) คือ องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาได้เต็มที่

การนำหลักทั้ง 5 ประการนี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ นั้น Senge ได้เสนอแนะไว้ว่า จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเกิดการพัฒนาไปควบคู่กับบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้สอนผู้ฝึกฝน บทบาทของการเป็นผู้ให้บริการ บทบาทของการเป็นนักออกแบบ ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรที่ต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นต้นแบบและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือและเกิดความไว้วางใจกันในการร่วมกันพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างผลงานที่สร้างสรรค์และมีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศในที่สุด

การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย แต่ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดและมีการนำแนวคิดมาสู่การปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ Peter Senge, David A. Gavin, Michael J. Marquardt โดยสามารถสรุปตารางเปรียบเทียบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ

Peter Senge	Michael j. Marquardt	David A. Gavin
1.คิดเป็นอย่างมีระบบครบ วงจร (Systems Thinking)	1.การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1.การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving)
2.ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ(Personal Mastery)	2.การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2.การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของ ตนและเรื่องในอดีต(Learning from their Own Experience and Past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5.เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5.พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา: สุชาติ กิจชนะเสรี (2549)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team

Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร ซึ่ง Argyris and Schon (บดินทร์ วิจารณ์, 2550) ได้ให้แนวคิดทางด้านการเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ Senge ยังเป็นผู้ที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด ต่อมา Nevis *et al.* (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ คือ 1) องค์กรทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง 2) รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร 3) รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดยสามารถเรียกมุมมองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์กรเป็นหลักและเรียกอีกมุมมองว่าเป็น Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหา ก็คือ องค์กรมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้ เนื่องมาจากองค์กรในแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน การพยายามที่จะเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิงย่อมกระทำได้ยากและต้องใช้ระยะในการพัฒนาพัฒนาองค์กรและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) นั้น มีกระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ 1.1) กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน 1.2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) ด้วย

การให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ 1.3) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) คณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้ 2.1) ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม 2.2) จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2.3) จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบในทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ดังนี้ 4.1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย 4.2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน 4.3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรม 4.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน 4.5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเป็นภาพรวม

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งเรียนรู้ เพื่อจะได้มีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

6. มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงานในดำเนินงานและการตัดสินใจ ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นอิสระด้วยความรับผิดชอบ

7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง อาจใช้หลักแห่ง PDCA cycle เพื่อสร้างคุณภาพในการปฏิบัติทุกระดับ

สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเชิง Capability Perspective ในมุมมองของ Dibella and Schein (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กรและประเมินรูปแบบการเรียนรู้ มีหลายองค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการไปแล้วก็ตาม หากไม่ได้รับการวิเคราะห์คัดเลือก วางแผน และจัดการอย่างเหมาะสม การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน โดยอาจมีการประเมินสถานะ ปัจจุบันประกอบ ด้วย 2 ส่วน คือการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ และในการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร (Culture Diagnosis) สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ในระดับแรก คือ วัฒนธรรมที่สามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการแผนผัง (Layout) ของบริษัท การแต่งกายของพนักงาน ระดับที่ 2 คือ เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กรตั้งแต่วัยก่อตั้งบริษัท ระดับที่ 3 คือ เป็นความเชื่อ การรับความคิด และความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร นับเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและการดึงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม รูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ไม่มีสูตรสำเร็จว่าจะอะไรคือรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมเนื่องจากเป็นเพียงโครงสร้างที่จะช่วยให้ทราบว่าจะมีการเรียนรู้ได้อย่างไร (How Organization Learn)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางหนึ่งที่นิยมใช้ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อ
 ดูว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ แนวทางการพัฒนา ไปสู่การ
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์กรใช้อยู่มีความแข็งแกร่งจนคู่แข่งตาม
 ไม่ทัน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้ คือ 1) เน้นการปรับปรุง
 Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบ
 ในทางธุรกิจ 2) เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการปรับปรุง
 Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ขั้นที่ 3 กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุม 2 วิธีการ คือ
 การปรับปรุงปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 10 แนวทาง คือ
 1) การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์กร 2) การทำให้ทุก
 ฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่ 3) การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็น
 ความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่ 4) การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลอง
 ความคิดใหม่ 5) การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื้อใจซึ่งกันและกัน 6) การสนับสนุนให้เกิดการศึกษา
 อย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน 7) การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ 8) การทำให้เกิด
 ผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน 9) การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ
 เรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม และ 10) การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุก
 หน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ระบบหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน (Job Rotation)

การบริหารกระบวนการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร
 เรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการ
 เรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็จะกลายเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้ อย่างไรก็ตาม การบริหาร
 กระบวนการจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนานุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็น
 กระบวนการที่ต้องดำเนิน การต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำ
 อย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย
 องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหาร
 จัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้

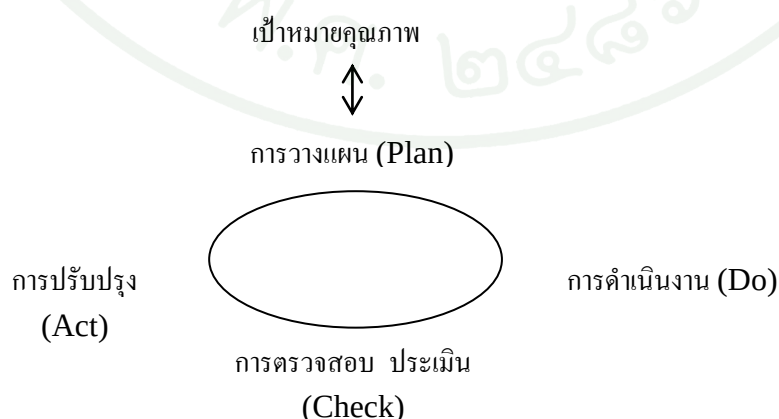
สำหรับประเทศไทยนั้นการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากร ถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน คงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่จะต้องหา ยุทธศาสตร์ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้นไม่สามารถใช้วิธีการจัดฝึกอบรมที่จะให้ได้มาซึ่ง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลได้ และอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ นั้นคือ พฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากสถาบันอุดมศึกษา เอกชนสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองเรื่องนี้ออกไปได้ การบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานก็จะ มิใช่เรื่องยุ่งยากอีกต่อไป โดยที่การปฏิรูประบบราชการ ปี 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการ บริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มี หน่วยงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การวางนโยบายด้านข่าวสารที่ต้องมี ความโปร่งใส การเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่ภาคประชาชนในสังคมเพื่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากร บุคคลในประเทศด้วยการพยายามผลักดันให้องค์กรทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ทั้งในภาคราชการและเอกชนอย่างทั่วถึง เพื่อเอื้อประโยชน์แก่การบริหารจัดการทั้ง ทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับจุลภาคและมหภาคของประเทศ

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การ บริหารของหน่วยงานเอกชน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่จัดตั้ง ขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 มี สภาพเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ทบวงมหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถาบันอุดม ศึกษาเอกชน ตั้งแต่การอนุญาตให้จัดตั้ง เปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ การให้การ รับรองมาตรฐานการศึกษา และติดตามให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน สอดคล้องตามเกณฑ์ที่ทบวงฯกำหนด ต่อมาในประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษ าแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน และองค์กรทางการศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อ การจัดการศึกษา การวิจัย การให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอน ทั้งหลักสูตร ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและนานาชาติ

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ. 2546 โดยมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา คือ 1) คุณภาพ บัณฑิตตามที่ระบุไว้ในหลักสูตร 2) คุณภาพงานวิจัย เผยแพร่ในวารสารที่ยอมรับได้ 3) งานบริการ ทางวิชาการสู่สังคม ตรงกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ผลการให้บริการเป็นที่พอใจของผู้รับ บริการ 4) งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้จัดและผู้ร่วมงานต่างชื่นชมและสืบทอดต่อโดยการ ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นดัชนีชี้วัด การะงาน ของมหาวิทยาลัยไว้ 9 องค์ประกอบดังนี้ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนงาน 2) การ เรียนการสอน 3) กิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการทางวิชาการสู่สังคม 6) การ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพ และมีการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามมาตรฐานดัชนีบ่งชี้ของ การประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) โดยได้กำหนดมาตรฐานองค์ประกอบ และดัชนีบ่งชี้ทั้งในระดับคณะวิชา มหาวิทยาลัย เพื่อการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพของ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งมีกรอบที่เหมือนและแตกต่างกันในดัชนีบ่งชี้อย่างตัวเท่านั้น

การประกันคุณภาพการศึกษาถือเป็นการให้ความมั่นใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ของ สถานศึกษา ว่า ทุกคนในหน่วยงานทำงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อผลผลิตของหน่วยงาน จะได้มีคุณภาพมากขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องระบุเป้าหมายคุณภาพของผลผลิตของตน ให้มีความชัดเจน ตลอดจนวิธีที่จะไปถึงคุณภาพดังกล่าวเป็นระยะ ๆ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ และแผน การติดตามประเมินว่าทุกคนในหน่วยงานทำงานได้ตามแผนหรือไม่ จะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง โดย เป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ ดังนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2551)



ภาพที่ 16 การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาด้วย PDCA Cycle
ที่มา: อุทุมพร จามรมาน (2551)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาเป็นไปเพื่อให้ทุกคนที่รับเงินเดือนเกิดสำนึกในการทำงานเพื่อหน่วยงานและทำงานให้เต็มความสามารถ และเพื่อให้หน่วยงานจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ แข่งขันกับนานาชาติได้ รวมถึงเพื่อประเทศไทยจะได้มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีและคนเก่ง โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหาร (ผอ./ผช./อจญ./อญ./หัวหน้าหมวด/อธิการบดี/รอง/คณบดี/ผอ.สำนัก/หัวหน้าภาค/โปรแกรม/ศูนย์) มีสำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนว่า ตน คือ ผู้นำ จำเป็นต้องนำคนในหน่วยงานทำงานเชิงรุก เมื่อเกิดสำนึกก็ต้องแสวงหาความรู้โดยตนเองเป็นผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารการศึกษาที่เป็นการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษาเพื่อใช้ในการอภิปรายผลการศึกษาในครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ชวลิต หมั่นนุช (2535) ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการ บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนมุ่งที่จะหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ ของพิคเลอร์ และ สุรพงศ์ ทองพันธ์ (2545) ศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย กล่าวไว้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนและร่วมมือของบุคลากร การมีองค์ประกอบคุณภาพดัชนีและเกณฑ์คุณภาพที่สัมพันธ์สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธานและเป้าหมายของสถาบันและของชาติ การวางแผน ดำเนินการในการควบคุมคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบ มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นตัวสนับสนุน

สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผล เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2543) ศึกษาเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหาร การศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษามีคุณลักษณะทางกายและสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เช่นเดียวกันในกลุ่มผู้บริหาร แต่ค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำกว่ากลุ่มอาจารย์ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ มีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทาง

การศึกษามีลักษณะแบบอำนาจนิยม แบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบนักพัฒนาในระดับมาก ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารงานแบบเน้นการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งผู้บริหาร และอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เส้นทางเพื่อศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำต่อประสิทธิผลกระบวนการบริหารการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรง คือ พฤติกรรมพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่มีผลทางตรงและทางอ้อม คือ คุณลักษณะทางทักษะ และปัจจัยที่มีผลทางอ้อม คือ คุณลักษณะทางกาย และสังคม และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

สำหรับงานวิจัยในเรื่องการจัดการความรู้ Swanson (2005) ศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เป็นปัจจัยเอื้อที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการความรู้และช่วยเพิ่มความสามารถในการแสวงหาความรู้ และ Eleni (2003) ศึกษาการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยวิจัย พบว่า มีการใช้กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในระดับกลาง โดยมหาวิทยาลัยของรัฐมีการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำและการถ่ายโยงความรู้มากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนเล็กน้อย ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้งสองประเภทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ แสดงว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ Syed-Ikhsan และ Rowland (2004) ศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ พบว่า องค์ประกอบย่อยขององค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การเมือง มีความสัมพันธ์กับสินทรัพย์ความรู้ โดยผ่านความสามารถในการถ่ายโยงความรู้ และการถ่ายโยงความรู้จะได้ผลดีต้องมีการใช้สินทรัพย์ความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร

Rebiere (2005) ศึกษา พบว่า ในการพัฒนาการจัดการความรู้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้น และมีผลต่อระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร และ Ward (2006) ศึกษาการใช้การจัดการความรู้ช่วยในการตัดสินใจ พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดปัจจัยเอื้อในการจัดการกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยกระตุ้นการแบ่งปันความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ และยังช่วยทำให้การแสวงหาความรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจทำได้ดีขึ้นอีกด้วย

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ในสภาพความเป็นจริงยังมีการจัดการความรู้ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษามากที่สุด ส่วน

รูปแบบการบริหารความรู้ เน้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ต่อมา วรภา อโนทยานนท์ (2006) ได้ศึกษาถึง คุณลักษณะของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยท้องถิ่นของต่างประเทศ พบว่า การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ตาม SECI Model ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรได้รับคุณค่าเพิ่มจากทุนความรู้ ผลผลิต และความสามารถ และได้งานใน 4 รูปแบบ คือ งานที่เกิดจากทักษะ งานที่ไม่ใช่งานประจำ งานแบบวิศวกร และงานประจำ โดยกระบวนการสังคมประภิดจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ ส่วนกระบวนการสังคมประภิดและการปรับเปลี่ยนสู่ภายในจะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และ มนัสนันท์ หัตถศักดิ์ (2551) วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันทางความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

การศึกษาขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ Goh (2000) ศึกษาการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งความรู้ 2) การสร้างองค์ความรู้ 3) การเข้าถึงและการใช้ และ 4) การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร

กานต์สุตา มามะศิรินันท์ (2546) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และ 5) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ ต่อมา ประกอบ ใจมัน (2547) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าประกอบด้วย 1) คนและหน่วยงาน 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยี 4) ความรู้ และ 5) งานที่สนับสนุนการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ อัจฉริยภาพการประกอบการ การประสานความร่วมมือ การถ่ายโอนความรู้ การสืบค้นและแผนที่ความรู้ และแผนที่ผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนาการจัดการความรู้ Malhotra (2002) ศึกษาการควบคุมองค์กรและการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการในการสร้างและใช้ความรู้ในองค์กรแบบเดิมจะเน้นการควบคุมโดยขอความร่วมมือ (Compliance) แต่ในองค์กรแบบใหม่จะเน้นการสร้างความรู้ผูกพัน (Commitment) แทน ต่อมา Malhotra and Galletta (2003) ศึกษาความผูกพันและแรงจูงใจของผู้ที่ทำงานในการจัดการความรู้ พบว่า การทำงานจะได้ผลดีต่อเมื่อผู้ที่ทำงานเกิดความสมดุลระหว่างการเดิมเดิมศักยภาพ

ตนเอง กับการพัฒนาความสามารถขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งแรงจูงใจจากภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร Eleni (2003) พบว่า กระบวนการและกลยุทธ์การจัดการความรู้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ โดยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน และสมชาย ศรีสุทธียากร (2550) กล่าวว่า การวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่างไปจากวิธีการในอดีตที่เน้นเพียงแค่ Financial Measure เน้นมุมมองสร้างความสมดุลในการวัด 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการภายในองค์กร และกระบวนการเรียนรู้ เน้นความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ระหว่าง Lag Indicators กับ Lead Indicators และระหว่าง External กับ Internal Performance Perspectives

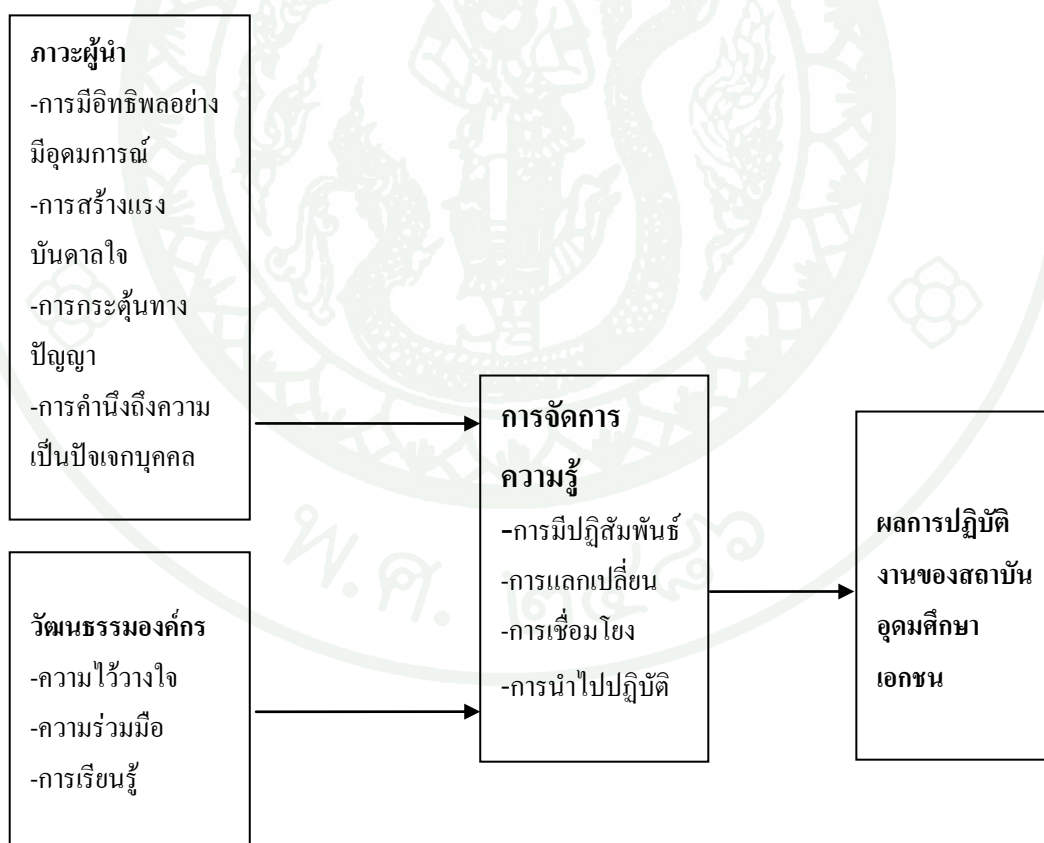
Lee and Choi (2003) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนในการแข่งขัน โดยที่ปัจจัยของการจัดการความรู้ทั้งด้านบุคคล สภาพแวดล้อม กระบวนการมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์ผลงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ Migdadi (2005) มีการศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ของเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ในตัวแปรที่ศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งด้านบุคคล สภาพแวดล้อม กระบวนการมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์ผลงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ Chong (2006) ได้การศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ของเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศมาเลเซีย พบว่า มีความสัมพันธ์ในตัวแปรที่ศึกษา ในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งด้านบุคคล สภาพแวดล้อม กระบวนการมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์ผลงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และประสิทธิผล (Brachos *et al.* 2007; Lyons, 2008; Chin-Tsang Ho, 2009) พบว่า ตัวแปรด้านบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการความรู้ ส่งอิทธิพลและมีความสัมพันธ์กับผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในเรื่องของการสร้างความรู้ การถ่ายโอน การสร้างความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลจะช่วยพัฒนาให้

เกิดผลการปฏิบัติที่เป็นในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้า ด้านพนักงานในองค์กร กระบวนการในองค์กรและด้านการบริหารทางการเงินขององค์กรด้วย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวน แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสำหรับศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ด้วยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ ที่ส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของคณะวิชาสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการใช้การจัดการความรู้ในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นเครื่องมือสำหรับสร้างสรรค้งานและผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 17 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาและประยุกต์แนวทางการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและการวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงสร้างเป็นกรอบแนวคิดทางวิจัยขึ้นบนพื้นฐานการประยุกต์ทฤษฎีและการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) วัฒนธรรมองค์กรของ Lee and Choi (2003 cited in Migdadi, 2005) การจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (1995, 2000) และการประเมินผลแบบสมดุลในการกิจหลักทั้ง 4 ด้านของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตัวแปรต้นที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ตามหรืออาจารย์ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน ซึ่งโดยมีกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ในการเป็นต้นแบบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้วยการชักจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยสร้างความท้าทายและการเกิดแนวคิดในรูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ด้วยการให้ความสนใจและสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

ตัวแปรต้นที่ศึกษาอีกหนึ่งตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของคณาจารย์ในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในคณะวิชา ได้แก่ ความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

ตัวแปรคั่นกลางที่ศึกษา ได้แก่ ความคิดเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการขยายผลจากชนิดของความรู้ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในสมองคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อประเภทต่าง ๆ ภายนอก (Explicit Knowledge) ซึ่งใช้โมเดลที่มีชื่อว่า “SECI- Knowledge Conversion Process” โดยขั้นตอนแรก คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization) ซึ่งกัน การเชื่อมโยงผสมผสานความรู้ที่ได้จากแลกเปลี่ยนกัน (Combination) และการนำความรู้ไปปฏิบัติงาน (Internalization) ของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งวัดความคิดเห็นจากผลงานสร้างสรรค์และผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษา

เอกชน ด้วยการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล ที่เรียกว่า Balanced Scorecard: BSC และใช้ค่าดัชนีบ่งชี้การประเมินผลปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (KPI) และผลงานสร้างสรรค์ (Creativity) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมถึงบรรยากาศในการส่งเสริมผลงานสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนมากกว่า มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับมากกว่า และผลการปฏิบัติงานมีความสำเร็จมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่น ๆ

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง กับผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Causal Relationship) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS และโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL

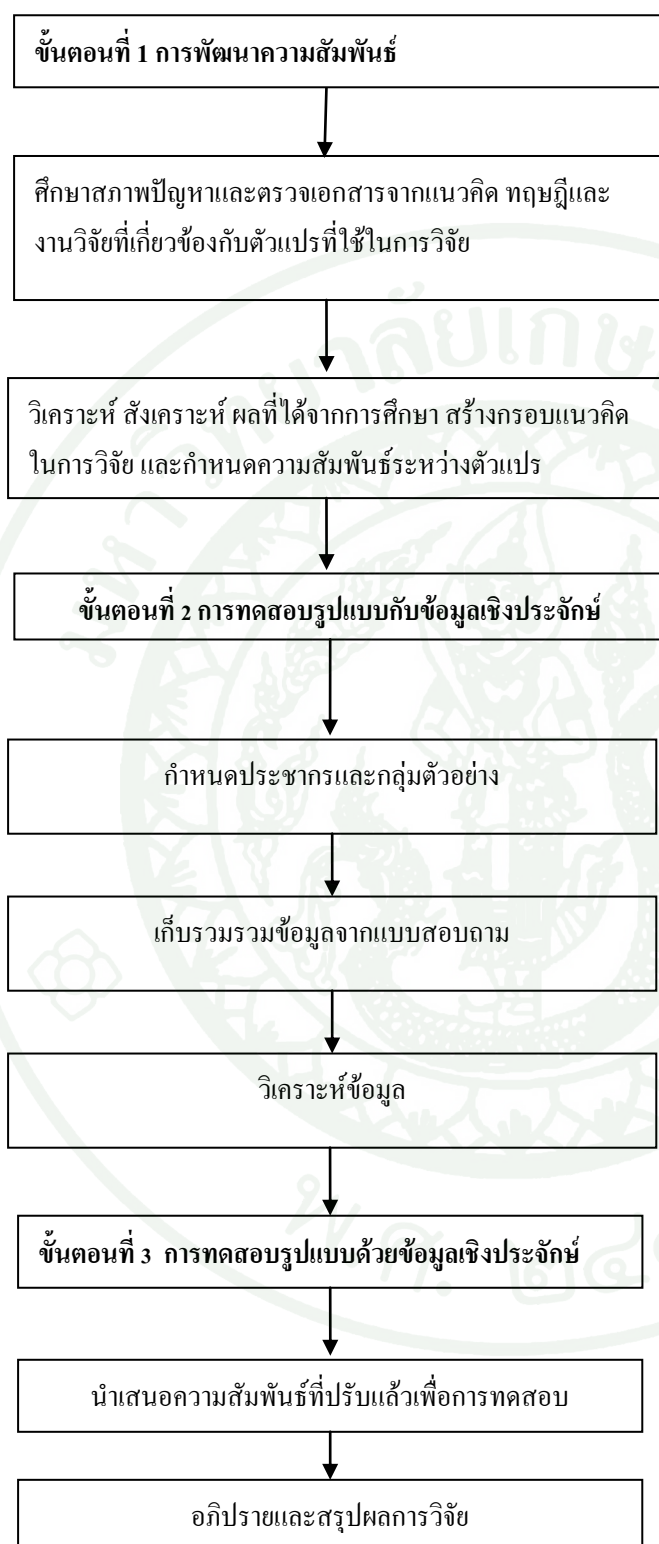
ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นการศึกษาถึงปัญหาและการตรวจสอบ เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยจะนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นจึงสร้างรูปแบบการวิจัยและวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
2. ขั้นตอนการทดสอบความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งด้านความชัดเจนของตัวแปรที่ศึกษา ภาษาที่ใช้ และเนื้อหาในข้อคำถาม และนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรง ความเที่ยง จากการคำนวณค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการทดลองใช้เครื่องมือตามขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูล
3. ขั้นตอนการนำเสนอความสัมพันธ์ โดยเป็นการนำเสนอความสัมพันธ์ที่ปรับแล้วเพื่อการทดสอบ แล้วอภิปรายและสรุปผลการวิจัยพร้อมทั้งได้ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยสรุปได้ ดังภาพที่ 1

8 ต่อไปนี้



ภาพที่ 18 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัญหาและตรวจเอกสาร จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอนและตรวจสอบความตรง (Validity) ด้านเนื้อหา โครงสร้าง ความชัดเจนในการใช้ภาษาและการสื่อสารของข้อคำถาม ด้วยการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ พิจารณาความตรงและความสอดคล้องของข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละตัวแปร จำนวน 5 ท่าน (ตามรายนามของผู้เชี่ยวชาญในสหภาพ ก.) แล้วนำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณากลับมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงและพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามหรือตัวพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่มุ่งวัด (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

+1 เมื่อมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร

-1 เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปร

แล้วนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปร โดยแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \sum \frac{R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวบ่งชี้ของตัวแปร

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามนั้นไว้ ผลที่ได้พบว่า ข้อคำถามของตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.85 - 0.98 และมีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในด้านภาษาของข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความตรงและสอดคล้องกับการวิจัยต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบและ ปรับแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Tryout) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 60 ชุด ซึ่งเป็นอาจารย์และบุคลากรในคณะวิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัราชภัฏ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องจากแบบสอบถามฉบับเดียวด้วยการพิจารณาจากความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามเนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้กับแบบ สอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังตารางที่ 9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	38	0.97
2. วัฒนธรรมองค์กร	16	0.92
3. การจัดการความรู้	19	0.96
4. ผลการปฏิบัติงานองค์กร	10	0.96
รวมค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	83	0.98

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.92 - 0.97 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 แสดงว่าเป็น

แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่ต้องการวัด

ตัวแปรการวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรต้นกลาง และตัวแปรตาม โดยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวแปรย่อย ดังนี้

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 1.5 ความไว้วางใจในหน่วยงาน (Trust)
- 1.6 ความร่วมมือในหน่วยงาน (Collaboration)
- 1.7 การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Learning)

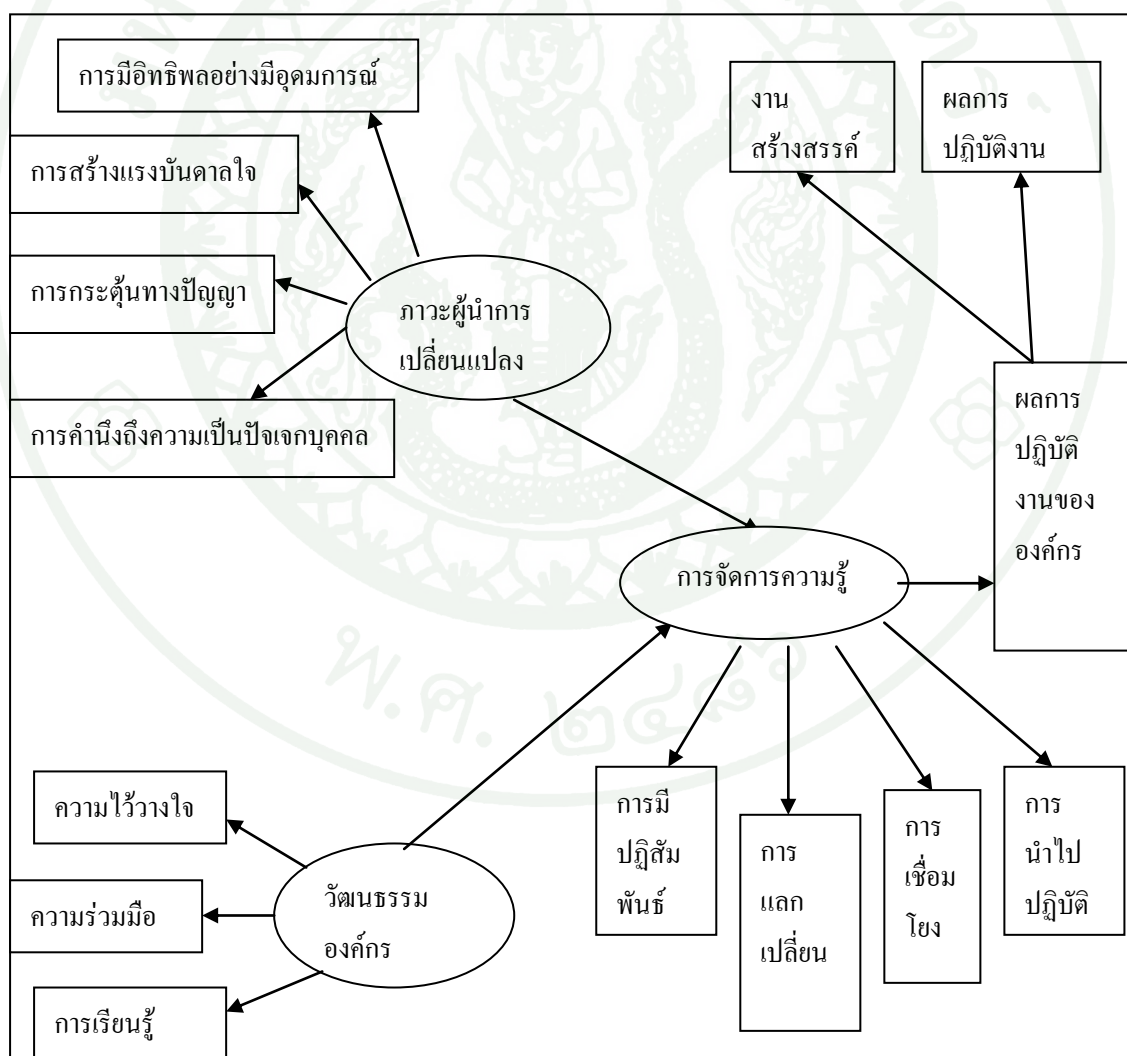
2. ตัวแปรต้นกลาง (Mediating Variables) คือ ตัวแปรการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มี 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้คือ

- 2.1 การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization)
- 2.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization)
- 2.3 การเชื่อมโยงความรู้ (Combination)
- 2.4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization)

3. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational Performance) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล

(Balance Scorecard: BSC) ตามภารกิจหลัก 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ การเรียน การสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการให้บริการวิชาการ โดยใช้ดัชนี KPI ในการ ประเมินคุณภาพการศึกษา มี 2 ตัวแปรย่อย ได้แก่ ผลงานสร้างสรรค์ (Creativity) และ ผลการ ปฏิบัติงานในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Performance)

การวิจัยครั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาและนำเสนอ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการ ความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ใช้เพื่อทดสอบข้อมูลเชิง ประจักษ์ ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม

จากภาพที่ 19 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย รูปแบบการวัด (Measurement Model) 4 รูปแบบ และรูปแบบโครงสร้าง (Structure Model) 1 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญาและตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990, 1998) เป็นแนวคิดในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ และสนับสนุนผลการศึกษตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้

2. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความไว้วางใจในหน่วยงาน ความร่วมมือในหน่วยงาน และการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยใช้งานวิจัยของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005) เป็นแนวคิดในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ และสนับสนุนผลการศึกษตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้

3. รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติ โดยใช้ทฤษฎีของ Nonaka and Takeuchi (1995, 2000) เป็นแนวคิดในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ และสนับสนุนผลการศึกษตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้

4. รูปแบบการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลงานสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้งานวิจัยของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005) เป็นแนวคิดในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ และสนับสนุนผลการศึกษตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้

ส่วนรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีหลักฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยในอดีตสนับสนุนว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากกระบวนการจัดการความรู้ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีตัวแปรการจัดการความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) ดังนั้น ในการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) และตัวแปรการจัดการความรู้และตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous

Latent Variables) โดยรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาปรับเป็นสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ 4 ข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรในการวิจัยและสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพัฒนาและประยุกต์จากแนวคิด ทฤษฎี การวัดตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้สร้างเครื่องมือการวิจัยชุดนี้ขึ้นบนพื้นฐานและการประยุกต์ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้คือ

1. ข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 คุณลักษณะตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1998)
2. ข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้การมีวัฒนธรรมองค์กรใน 3 ลักษณะที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ ตามแนวทางการวิจัยของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005)

3. ข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานตามทฤษฎีของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน และนำมาประยุกต์ในงานวิจัยด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. พฤติกรรมบ่งชี้ผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานองค์กร ที่ประยุกต์แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่พัฒนาโดย Kaplan and Norton (2004) ซึ่งพิจารณาตัวชี้วัด (Key Performance Indicator-KPI) ใน 4 ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และนำมาประยุกต์ในงานวิจัยของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005)

ผู้วิจัยประยุกต์และพัฒนาเป็นแนวทางของข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อการวัดสำหรับงานวิจัยได้ทั้งสิ้นจำนวน 88 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงการพัฒนาแนวทางข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในเครื่องมือวิจัย

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มาของดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด/ข้อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่ออาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	Bass and Avolio (1998)	10 10 8 10

ตารางที่ 10 (ต่อ)

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มา ของดัชนี ชี้วัด	ดัชนี ชี้วัด/ ข้อ
วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของอาจารย์ ผู้ปฏิบัติงานในระดับคณะวิชาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่เป็นบรรทัดฐาน ในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในคณะ วิชา ได้แก่ ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ในหน่วยงาน	ความไว้วางใจในหน่วยงาน (Trust) ความร่วมมือในหน่วยงาน (Collaboration) การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Learning)	Lee and Choi(200 3) Migdadi (2005)	6 5 5
การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ สร้างองค์ความรู้ระดับคณะวิชาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการขยายผล จากชนิดของความรู้ คือ ความรู้ที่มีอยู่ใน สมองคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ สามารถหาได้จากสื่อต่าง ๆ ภายนอก (Explicit Knowledge) ใช้โมเดลที่มีชื่อว่า “SECI- Knowledge Conversion Process”	การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization) การเชื่อมโยงความรู้ (Combination)	Nonaka and Takeuchi (1995)	5 5 5
	การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization)		4

ตารางที่ 10 (ต่อ)

นิยามตัวแปร	ตัวแปรย่อย	แหล่งที่มา ของดัชนี ชี้วัด	ดัชนี ชี้วัด/ ข้อ
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง ความสำเร็จ การเติบโต การเป็นที่ยอมรับ และผลงานสร้างสรรค์ในคณะวิชาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นในการกิจ หลักทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริการวิชาการ ด้วยการใช้วิธีการ ประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประเมินผลปฏิบัติงานของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมถึงผลงาน สร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งเป็นระดับความ เชื่อว่าคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนมีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสิ่ง ที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ โดยมีการผลิต ความรู้และการบริการที่แปลกใหม่ ตลอดจนการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแปลกใหม่	ผลงานสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity) ผลการปฏิบัติงาน (Organizational Performance)	Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005)	5 5
ข้อมูลทั่วไป	(Background Data)	ผู้วิจัย ออกแบบ เอง	6

เครื่องมือการวิจัยชุดนี้สร้างแนวคำถามขึ้นตามหลักทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและปรับแก้ไขประเด็นและข้อคำถามให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานที่ภูมิใจ คณะวิชา

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพื้นฐานการประยุกต์แนวการทฤษฎีและการวิจัยของ Bass and Avolio (1990) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อการวัดระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับคณะวิชา จำนวน 38 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับภาวะผู้นำที่แสดงออกน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับภาวะผู้นำที่แสดงออกน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับภาวะผู้นำที่แสดงออกปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับภาวะผู้นำที่แสดงออกมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับภาวะผู้นำที่แสดงออกมากที่สุด

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร มีพื้นฐานการประยุกต์แนวการวิจัยของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อการวัดระดับความคิดเห็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในด้านความไว้วางใจในหน่วยงาน ความร่วมมือในหน่วยงาน และการเรียนรู้ในหน่วยงาน จำนวน 30 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด

ตอนที่ 4 การจัดการความรู้ มีพื้นฐานการประยุกต์แนวการวิจัยของกระบวนการจัดการความรู้ตามทฤษฎีของ Nonaka and Takeuchi (1995) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามการวัดระดับความ

คิดเห็นเรื่องการจัดการความรู้ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ และการนำความรู้ไปปฏิบัติ จำนวน 19 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับการจัดการความรู้น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับการจัดการความรู้น้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับการจัดการความรู้ปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับการจัดการความรู้มาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับการจัดการความรู้มากที่สุด

ตอนที่ 5 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีพื้นฐานการประยุกต์แนวการวิจัยเรื่องการประเมินผลแบบสมดุลของ Lee and Choi (2003) และ Migdadi (2005) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อการวัดระดับความคิดเห็นเรื่องผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานองค์กร จำนวน 10 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับผลการปฏิบัติงานองค์กรน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับผลการปฏิบัติงานองค์กรน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับผลการปฏิบัติงานองค์กรปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับผลการปฏิบัติงานองค์กรมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับผลการปฏิบัติงานองค์กรมากที่สุด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัย คือ การทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

ประชากร คือ ผู้บริหารระดับคณะวิชาและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเอกชน (สกอ.) จำนวน 34 แห่ง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	20. มหาวิทยาลัยโยนก
2. มหาวิทยาลัยคริสเตียน	21. วิทยาลัยดุสิตธานี
3. มหาวิทยาลัยชนบุรี	22. วิทยาลัยตาปี
4. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	23. วิทยาลัยทองสุข
5. มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่	24. วิทยาลัยนครราชสีมา
6. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	25. วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ
7. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	26. วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง
8. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	27. วิทยาลัยเชิงรอย
9. มหาวิทยาลัยสยาม	28. วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
10. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	29. วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
11. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	30. วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้
12. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	31. วิทยาลัยแสงธรรม
13. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	32. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์
14. มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา	33. สถาบันอาศรมศิลป์
15. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	34. สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน
16. มหาวิทยาลัยเกริก	
17. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	
18. มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	
19. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	

ดังนั้น ประชากรการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและอาจารย์ทั้งสิ้น 7,030 คน ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา สสอท. พ.ศ. 2550

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัย ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-step Sampling) ดังนี้คือ

1. ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 7 แห่ง (ใช้การกำหนดสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์: สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) ได้รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

2. ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาและเป็นอาจารย์ผู้สอนในแต่ละคณะวิชาของมหาวิทยาลัยเอกชนที่จับฉลากได้ในขั้นตอนที่ 1

3. ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วยจำนวนแบบสอบถามในแต่ละคณะวิชาจำนวน 10 ชุดเท่ากัน

4. ผู้วิจัย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL (Linear Structural Relationship) ว่าต้องใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับหรือมากกว่า 100 (Anderson and Gerbing, 1984 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) และตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุใช้กันมาก คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10 ถึง 20 คน ต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (Schumacker and Lomax, 1996 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) งานวิจัยนี้ศึกษาตัวแปรสังเกตได้รวมทั้งหมด 13 ตัวแปร จึงควรใช้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 130 - 260 ตัวอย่าง และจากตารางสำเร็จรูปที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่างของ Yamane (1967 อ้างใน อองอาจ นัยพัฒน์, 2549) ที่ความเชื่อมั่น 95% ภายในขอบเขตความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ เมื่อประชากรมีขนาดเท่ากับ 5,000-100,000 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 397-398 คน ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดขนาดตัวอย่างมีความเหมาะสมและคำนึงถึงความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 398 ตัวอย่าง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในมหาวิทยาลัยเอกชนผ่านไปยังสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) โดยขอเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ผู้สอนของแต่ละคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยนำเสนอให้ผู้ประสานงานของแต่ละมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งช่วยดำเนินการประสานงานและเก็บรวบรวมข้อมูลบางส่วนทางไปรษณีย์

และอีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับคณาจารย์ในแต่ละคณะวิชาด้วยตนเอง โดยพยายามให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาด้วยข้อมูลที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์และได้จำนวนครบตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือน เมษายน ถึง เดือนกันยายน ปีการศึกษา 2552

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อนำมาลงรหัสบันทึกข้อมูลและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรและการวัดระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้เกณฑ์การวัดของ Best (1977) ที่แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักเกณฑ์การแบ่งอัตรภาคชั้นโดยการนำค่าสูงสุดลบด้วยค่าต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนระดับที่ต้องการแปลผลมีความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก สกัดองค์ประกอบเพื่อลดจำนวนข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรสังเกตได้และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยประเมินความเหมาะสมของข้อมูลที่ให้ ด้วยการนำมาวัดความเพียงพอของการสุ่มของ Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ให้เหมาะต่อการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบหรือไม่ โดยมีการพิจารณาจากค่าสถิติดังต่อไปนี้

การประมาณค่าสถิติความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการใช้การทดสอบ Bartlett (Bartlett Test of Sphericity) เพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยหรือไม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าการทดสอบ Bartlett ของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรการจัดการความรู้ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Factoring) และการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบเวรีแมกซ์ (Varimax) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS แล้วจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL

5. การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร (Path Analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ค่าสถิติ ดังนี้

วิเคราะห์ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความถ่วงถ่วงมีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ ถ้าหากไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากโดยยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลที่เสนอสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ โดยนำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ และหากค่า RMSEA ที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลมาก หรือหากมีค่าระหว่าง 0.05 - 0.08 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000 อ้างใน ศุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2551)

ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งใช้ค่าไค-สแควร์ในการเปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิสระ โดยดัชนีวัดความกลมกลืน GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ถ้าหาก GFI มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงองศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว AGFI มีคุณสมบัติการวิเคราะห์เช่นเดียวกับดัชนี GFI

ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Squared Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบที่ศึกษา เฉพาะกรณีที่เป็น การเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกันโดยถ้าค่าของดัชนี RMR เข้าใกล้ศูนย์แสดงว่ารูปแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หลังจากวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยต้องมีการปรับรูปแบบโมเดล (Model Modification) จนกว่าจะได้รับความสัมพันธ์ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด (Best Fit)

6. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการจัดกลุ่มคำตอบและคัดเลือกประเด็นที่มีความสำคัญ เพื่อนำมาอธิบายเพิ่มเติมในผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์และการนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ที่ปรับปรุงแบบแล้วเพื่อการทดสอบ ในกรณีที่ความสัมพันธ์ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยต้องมีการปรับรูปแบบเพื่อให้มีความสอดคล้อง โดยเพิ่มเส้นทางการสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาและความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนในตัวแปรสังเกตได้ จนได้ความสัมพันธ์ใหม่ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงนำผลที่ได้มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพล ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) โดยผู้วิจัยจะอภิปรายผลพร้อมข้อวิจารณ์ผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย และได้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การศึกษานี้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผ่านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และเพื่อนำเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนั้น การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงนำเสนอผลตามขั้นตอนของการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การวัดระดับของตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้การนำเสนอและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและสอดคล้องชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

χ^2 หมายถึง ค่าสถิติไค -สแควร์ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชัน

ความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

R^2 หมายถึง สัมประสิทธิ์การพยากรณ์

RMSEA	หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า
RMR	หมายถึง ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ
CFI	หมายถึง ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้
LSR	หมายถึง ค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด
DE	หมายถึง อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง อิทธิพลรวม
ρ_c	หมายถึง ความเที่ยงของตัวแปรแฝง
ρ_v	หมายถึง ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย หรือ มัชฌิมเลขคณิต
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย

LEADER	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
IIL	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารหน่วยงาน
IML	หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารหน่วยงาน
ISL	หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารหน่วยงาน
ICL	หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารหน่วยงาน
CULTURE	หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร
TRUST	หมายถึง ความไว้วางใจในหน่วยงาน
COLLA	หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในหน่วยงาน
LEARN	หมายถึง การเรียนรู้ในหน่วยงาน
KM	หมายถึง การจัดการความรู้ในหน่วยงาน
SOCIA	หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน
INTER	หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน
COMB	หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้ในหน่วยงาน
EXTER	หมายถึง การนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ
OPP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

CREAT หมายถึง ผลงานสร้างสรรค์ของหน่วยงาน

OP หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาและอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 7 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น จำนวน 398 คน ลักษณะโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

		(n = 398)	
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	1. ชาย	171	43.0
	2. หญิง	227	57.0
2. อายุ	1. 21-30 ปี	54	13.6
	2. 31-40 ปี	162	40.7
	3. 41- 50 ปี	114	28.6
	4. มากกว่า 50 ปี	68	17.1
3. ระดับการศึกษา	1. ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า	34	8.5
	2. ระดับปริญญาโท/เทียบเท่า	305	76.6
	3. ระดับปริญญาเอก/เทียบเท่า/สูงกว่า	59	14.8

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(n = 398)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
4.ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน			
1. น้อยกว่า 5 ปี		98	24.6
2. 5-10 ปี		116	29.1
3. 11-15 ปี		75	18.8
4. มากกว่า 15 ปี		109	27.4
5. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักในหน่วยงาน			
1. ผู้บริหาร		51	12.8
2. ทีมผู้บริหาร		114	28.6
3. อาจารย์ผู้สอน		233	58.5
6. ผลงานสร้างสรรค์ที่มีมากที่สุด			
1. ด้านการสอน		252	63.3
2. ด้านการวิจัยและตำรา		48	12.1
3. ด้านการบริการวิชาการ		40	10.1
4. ด้านศิลปวัฒนธรรม		20	5.0
5. ด้านกิจกรรมนักศึกษา		24	6.0
6. ด้านอื่นๆ ได้แก่ โครงการพิเศษ		14	3.5
7. คณะวิชาสังกัดกลุ่ม			
1. สังคมศาสตร์		216	54.3
2. วิทยาศาสตร์		95	23.9
3. ศิลปศาสตร์		46	11.6
4. มนุษยศาสตร์		41	10.3

จากตารางแสดงจำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 57.0) มีอายุ 31-40 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 40.7) ส่วนใหญ่มีวุฒิ การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท (ร้อยละ 76.6) และระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 14.8) มีระยะเวลา ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน 5 ถึง 10 ปี (ร้อยละ 29.1) และ น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 24.6) มีหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักในหน่วยงานเป็นอาจารย์ผู้สอนมากที่สุด (ร้อยละ 58.5) และเป็นทีมผู้บริหาร (ร้อยละ 28.6) โดยมีผลงานสร้างสรรค์อยู่ในด้านการสอนมากที่สุด (ร้อยละ 63.3) รองลงมา

ผลงานสร้างสรรค์อยู่ในด้านวิจัยและตำรา (ร้อยละ 12.1) และการบริการวิชาการ (ร้อยละ 10.1) คณาจารย์ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสังคมศาสตร์มากที่สุด (ร้อยละ 54.3) รองลงมาเป็นอาจารย์สังกัดกลุ่มวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 23.9) อาจารย์สังกัดกลุ่มศิลปศาสตร์ (ร้อยละ 11.6) และอาจารย์สังกัดกลุ่มมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 10.3) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล แล้วจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรวัด KMO ซึ่ง ถ้าค่า KMO มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะต่อการวิเคราะห์ปัจจัย และใช้วิธีการทดสอบ Bartlett เพื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีเพียงพอหรือไม่ จะทำให้ทราบว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันมากหรือน้อย ตั้งแต่แรกเริ่ม ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อย ตัวแปรเหล่านี้ก็ยากที่จะมีปัจจัยร่วมกัน ตัวแปรที่ใช้จึงควรมีความสัมพันธ์กันสูง ถ้าค่าทดสอบ Bartlett มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 หรือต่ำกว่า แสดงว่า เมตริกนั้นไม่ใช่เมตริกเอกภาพ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอ (สุชาติ ประสิทธิ์ รัฐสินธุ์, 2548) ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะช่วยให้ได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ดี คือ มีปัจจัยน้อยตัว และแต่ละปัจจัยง่ายต่อการตีความหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปร	KMO	Bartlett's Test of Sphericity		
		Chi-square	Df	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.977	14067.797	561	.000**
วัฒนธรรมองค์กร	0.944	5266.492	120	.000**
การจัดการความรู้	0.962	6390.442	153	.000**
ผลการปฏิบัติงานองค์กร	0.930	3772.277	45	.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าค่า KMO ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.93 – 0.97 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากทุกตัวแปร มีค่า KMO อยู่ในระดับที่ดีมาก เนื่องจากมีค่า KMO = 0.90 ขึ้นไป และค่าการทดสอบ Bartlett ของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธีการหมุนแบบ varimax สกัดองค์ประกอบตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันในเชิงระเบียบวิธีระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ และคุณสมบัติของตัวชี้วัดเป็นการยืนยันความถูกต้องของการสร้างมาตรวัด แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 คำนำนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เรียงตามลำดับคำนำนักปัจจัยแต่ละองค์ประกอบ

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	คำนำนักปัจจัย
F1:การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1. ผู้บริหารทำทนายให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงปัญหาเดิมใน แนวทางใหม่ๆ	0.749
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงรูปแบบและ วิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่	0.737
3. ผู้บริหารทำทนายให้เกิดการตรวจสอบวิธีการทำงานที่ อยู่บนพื้นฐานของปฏิบัติงานในหน่วยงาน	0.734

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่านำหนักปัจจัย
	F1:การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
4. ผู้บริหารมักตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการถกคิด	0.720
5. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ถึงค่านิยม แนวคิด และสิ่งที่ปรารถนาร่วมกันในหน่วยงาน	0.705
6. ผู้บริหารสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกร่วมในพันธกิจ ของหน่วยงาน	0.703
7. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงวิสัยทัศน์ ที่เป็นโอกาสในอนาคต	0.668
8. ผู้บริหารช่วยผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและ สามารถบรรลุผลได้	0.651
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ากลยุทธ์การดำเนินงาน สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้จริง	0.646
10. ผู้บริหารมีความคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตของหน่วยงาน	0.626
11. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความ สำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจน	0.574
12. ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้เกิดความรู้สึก ร่วมรับผิดชอบในโครงการของแต่ละบุคคลแบบค่อยเป็น ค่อยไป	0.541
13. ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.528
F2: การสร้างแรงบันดาลใจ	
1. ผู้บริหารเป็นต้นแบบของผู้ปฏิบัติงาน	0.791
2. ผู้บริหารมีความน่าภาคภูมิใจและเป็นผู้ที่น่าร่วมงานด้วย	0.745
3. ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แสดงถึงสมรรถนะและ ความสามารถในการทำงาน	0.734
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและ การบรรลุจุดมุ่งหมาย	0.672

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อความคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย
	F2: การสร้างแรงบันดาลใจ
5. ผู้บริหารมักแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน	0.665
6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลไปถึงอนาคต	0.629
7. ผู้บริหารยึดหลักเรื่องความเสียสละส่วนตนเพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	0.625
8. ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างมากในภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.612
9. ผู้บริหารจะไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานแม้จะเกิดความเสี่ยงกับตนเอง	0.584
10. ผู้บริหารมีความกล้าเสี่ยงส่วนตนสูงเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหน่วยงาน	0.575
F3: การกระตุ้นทางปัญญา	
1. ผู้บริหารรับฟังผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล	0.791
2. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลและให้คุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล	0.694
3. ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน	0.665
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการสื่อสารแบบสองทาง	0.628
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	0.602
6. ผู้บริหารให้คำแนะนำเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอหรือเมื่อมีความจำเป็น	0.547
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ	0.536

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย			
	F4: การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของ ผู้ปฏิบัติงาน				0.736
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัว ของบุคคลนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง				0.698
3. ผู้บริหารให้ความเคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของ ผู้ปฏิบัติงาน				0.689
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลไม่ใช่ใน ฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม				0.640
ปัจจัย	F1	F2	F3	F4
ค่าไอแกน	16.17	14.84	11.58	10.18
% ความแปรปรวน	62.67	5.56	3.19	2.28
% สะสม	62.67	68.23	71.43	73.71

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบตัวแปรแฝง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยตามตาราง พบว่า องค์ประกอบตัวแปร
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความ
ร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 62.67 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ทั้งหมด

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันของ
องค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 5.56 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์
ทั้งหมด

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญามีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 3.19 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 2.28 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

โดยทั้ง 4 องค์ประกอบของตัวแปรที่สกัดได้รวมกันมีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 73.71 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	10	0.95	3.65	0.79	0.56-0.86	0.93-0.95
การสร้างแรงบันดาลใจ	10	0.96	3.61	0.82	0.64-0.85	0.95-0.96
การกระตุ้นทางปัญญา	8	0.93	3.50	0.79	0.53-0.82	0.91-0.93
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	10	0.91	3.56	0.72	0.11-0.81	0.89-0.94

จากตารางค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ข้อคำถามเกือบทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าต่ำกว่า และเท่ากับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (α) นั่นคือ ข้อคำถามเกือบทั้งหมดเป็นคำถามที่ดี กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ นั่นคือ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา และตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

จากการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้ที่ควรตัดออก 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 10 ข้อคำถามที่ 16 ข้อคำถามที่ 27 และข้อคำถามที่ 34 ในแบบสอบถามเนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's Alpha if Item Deleted) แล้ว พบว่า มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (α)

ตารางที่ 15 คำนำน้าหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละองค์ประกอบ

ข้อคำถามหรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย
F1: ความไว้วางใจในหน่วยงาน	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกันและกัน	0.773
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน	0.765
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	0.741
4. ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	0.731
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการยอมรับหรือมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน	0.712

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อความหรือพฤติกรรมพึง	ค่าน้ำหนักปัจจัย		
	F1: ความไว้วางใจในหน่วยงาน		
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน		0.608	
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าของตัวบุคคล		0.598	
F2: ความร่วมมือในหน่วยงาน			
1. โดยปกติผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความไว้วางใจกัน		0.831	
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจในความตั้งใจและพฤติกรรมของบุคคลอื่นในหน่วยงาน		0.795	
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อความสามารถของบุคคลอื่นในหน่วยงาน		0.747	
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน		0.716	
F3: การเรียนรู้ในหน่วยงาน			
1. หน่วยงานให้การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบที่เป็นทางการ		0.825	
2. หน่วยงานมีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่		0.817	
3. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ชมรมและ/หรือชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน		0.813	
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้		0.779	
5. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมใหญ่ทางวิชาการระดับชาติ ฯลฯ		0.643	
ปัจจัย	F1	F2	F3
ค่าไอแกน	7.49	6.84	6.69
% ความแปรปรวน	58.16	10.94	5.11
% สะสม	58.16	69.10	74.21

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กร เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยในตาราง พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรความไว้วางใจในหน่วยงานมี ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 58.16 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรความร่วมมือในหน่วยงานมี ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 10.94 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการเรียนรู้ในหน่วยงานมี ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 5.11 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

ทั้ง 3 องค์ประกอบของตัวแปรที่สกัดได้รวมกันมีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันของ องค์ประกอบที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.21 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งหมด

จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรมาหาค่าความ เชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าความเชื่อมั่นของวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ความไว้วางใจ	6	0.92	3.48	0.68	0.72-0.82	0.91-0.92
ความร่วมมือ	5	0.92	3.57	0.72	0.72-0.84	0.89-0.92
การเรียนรู้	5	0.89	3.53	0.56	0.62-0.78	0.85-0.89

จากผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก ทุกข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าน้อยกว่าค่า α นั่นคือ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามที่ดี และไม่มีข้อคำถามที่ควรตัดออกกล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า 0.50 นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ แสดงว่าตัวแปรความไว้วางใจในหน่วยงาน ความร่วมมือในหน่วยงาน และการเรียนรู้ในหน่วยงานมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรได้

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีค่าความแปรปรวนสะสมสูงมากกว่าร้อยละ 70 และเมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ศึกษาทบทวนวรรณกรรมประกอบเข้ากับหลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในด้านจำนวนปัจจัยที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อลดจำนวนตัวแปรหรือพฤติกรรมบ่งชี้ให้น้อยตัวลงเพื่อความสะดวกแก่การจัดการกับข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยจะมีเหตุผล (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) หากได้จำนวนปัจจัยที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายถึงการผันแปรของตัวแปรได้หมดทุกตัวแปร

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรสาเหตุในงานวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ค่า R-Square ค่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบโครงสร้าง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ						R	เมทริกซ์ สปส.	
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์กร			Square	คะแนนองค์ประกอบ	
	(LEADER)			(CULTURE)					
	สปส.	SE	T	สปส.	SE	T	(R ²)	LEADER	CULTURE
IIL	0.88	0.03	30.87*	0	0	0	0.77	0.11	0.01
IML	0.93	0.03	32.33*	0	0	0	0.86	0.10	0.01
ISL	0.98	0.03	32.33*	0	0	0	0.96	0.70	0.03
ICL	0.84	0.03	28.95*	0	0	0	0.70	0.09	-0.19
TRUST	0	0	0	0.89	0.03	28.34*	0.79	0.00	0.42
COLLA	0	0	0	0.89	0.03	28.23*	0.79	0.01	0.22
LEARN	0.07	0.10	0.71	0.93	0.10	9.39*	0.94	-0.01	0.80
ความเที่ยงของตัวแปรแฝง(ρ_u) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยของค์ประกอบ(ρ_v)									
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER)				$\rho_c = .9489$		$\rho_v = .8232$			
วัฒนธรรม (CULTURE)				$\rho_c = .9387$		$\rho_v = .8361$			
cor.(LEADER, CULTURE) = 0.58 SE = 0.05									
$\chi^2 = 28.68$ df = 48 p = 0.99									
RMSEA = 0.000 RMR = 0.015									
GFI = 1.00		AGFI = 1.00		CFI = 1.00		LSR (Largest Standardize Residual) = 0.90			
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05									

จากตาราง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสถิติ ของน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบจำลองแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจาก

การปรับโมเดลโครงสร้างให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการปรับเส้น
ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเรียนรู้ในหน่วยงาน

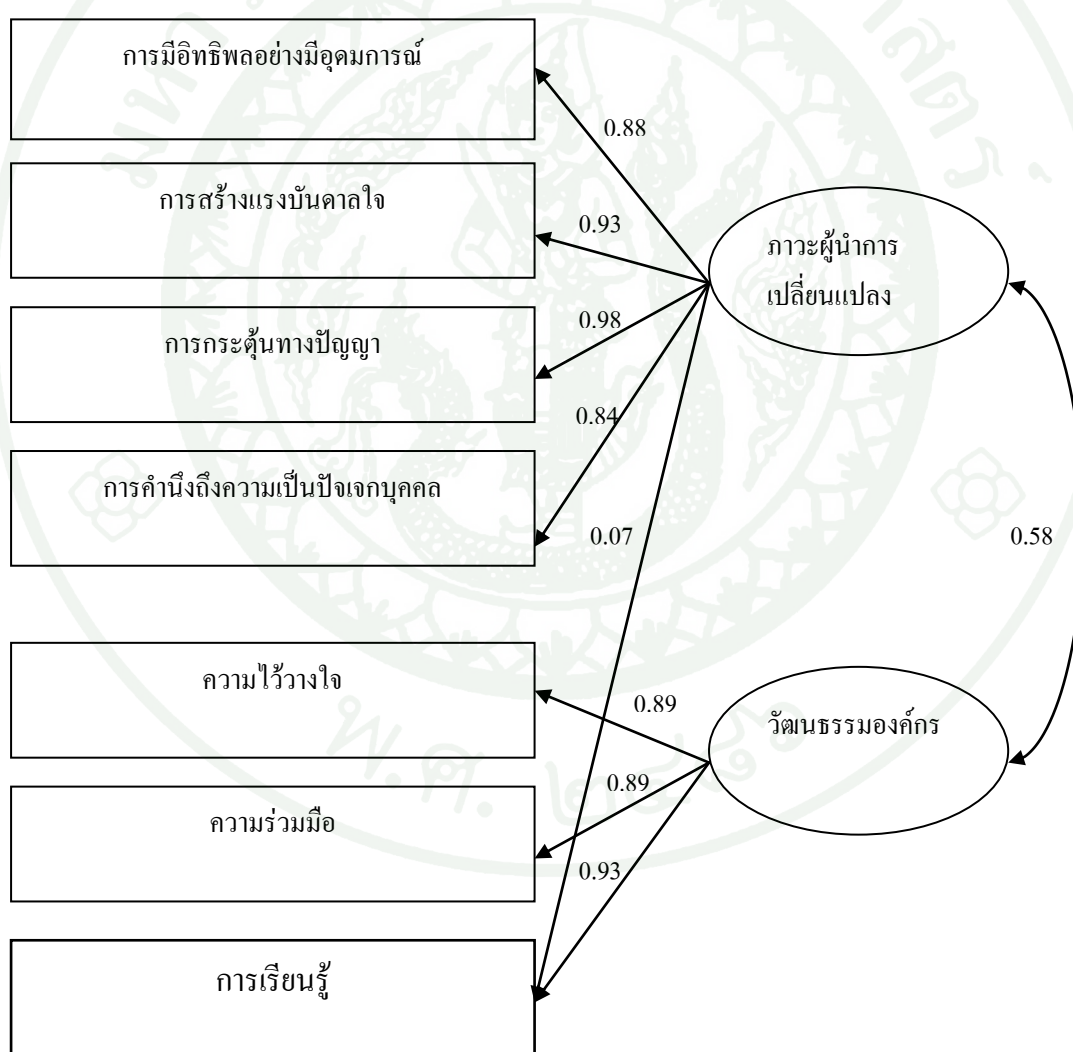
ค่า R-Square (R^2) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เป็นค่าที่ได้จากสมการถดถอยที่มี
องค์ประกอบเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรตาม เป็นค่าที่บอกสัดส่วน ความ
แปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม และค่านี้ควรมากกว่า 0.50 จากผล การ
วิเคราะห์ พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่
ระหว่าง 0.70 ถึง 0.96 และค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอยู่
ระหว่าง 0.79 ถึง 0.94 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์
ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่าง
ร้อยละ 70.00 ถึง 96.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์วัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบาย
ความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 79.00 ถึง 94.00

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า $p_c = 0.9489$ กับ ค่า $p_v = 0.8232$ และองค์
ประกอบวัฒนธรรมองค์กรมีค่า $p_c = 0.9387$ กับ ค่า $p_v = 0.8361$ แสดงว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรมีค่าความเที่ยงสูง (โดยมีค่ามากกว่า 0.60) ดังนั้น
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ใน
องค์ประกอบได้สูงร้อยละ 82.32 และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปร ปรวน
ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 83.61 (โดยมีค่ามากกว่า 0.50)

ดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืน
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ 7 ค่า ได้แก่ ค่า Chi - Square ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMSEA ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่า GFI ค่า AGFI และค่า
CFI ควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และ ค่า LSR ควรมีค่า ไม่เกิน 2.00 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000
อ้างในสุกมาส อังสุโชติและคณะ, 2551) จากตารางได้เสนอผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบ
ความตรงของรูปแบบทั้ง 7 ค่า ดังนี้ ค่า Chi - Square = 28.68 ($p = 0.99$) ค่า RMSEA = 0.000 ค่า
RMR = 0.015 ค่า GFI = 1.00 ค่า AGFI = 1.00 ค่า CFI = 1.00 และค่า LSR = 0.90 ผลการวิเคราะห์ที่
ได้จึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกต ได้
4 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ โดยเรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการกระตุ้น

ทางปัญญา มีค่าเท่ากับ 0.98 รองลงมาคือ ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเท่ากับ 0.93 ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเท่ากับ 0.88 และตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเท่ากับ 0.84 ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการเรียนรู้ในหน่วยงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.07 โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ในหน่วยงาน มีค่าเท่ากับ 0.93 ความร่วมมือในหน่วยงาน มีค่าเท่ากับ 0.89 และ ความไว้วางใจในหน่วยงาน มีค่าเท่ากับ 0.89 ตามลำดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.58 ดังแสดงไว้ในภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ตัวแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร

จากแผนภาพที่ 20 องค์ประกอบตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้คือ

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 13 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 21) ผู้บริหารท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงปัญหาเดิมใน แนวทางใหม่ ๆ 23) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ 24) ผู้บริหารท้าทายให้เกิดการตรวจสอบวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของปฏิบัติงานในหน่วยงาน 22) ผู้บริหารมักตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการถกเถียง 20) ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ถึงค่านิยม แนวคิด และสิ่งที่ปรารถนาร่วมกันในหน่วยงาน 19) ผู้บริหารสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก ร่วมในพันธกิจของหน่วยงาน 18) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็น โอกาสในอนาคต 15) ผู้บริหารช่วยผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุผลได้ 13) ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ากลยุทธ์การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ได้จริง 14) ผู้บริหารมีความคิดใหม่ ๆ เพื่ออนาคตของหน่วยงานอยู่เสมอ 12) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจน 28) ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในโครงการของแต่ละ บุคคลแบบค่อยเป็นค่อยไป 17) ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมีพฤติกรรมบ่งชี้ 10 รายการตามเครื่องมือ การวิจัย ได้แก่ 3) ผู้บริหารเป็นต้นแบบของผู้ปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารมีความน่าภาคภูมิใจและเป็นผู้ที่นำ ร่วมงานด้วย 5) ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แสดงถึงสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการบรรลุอุดมการณ์ 6) ผู้บริหารมัก แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน 11) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ ไกลไปถึงอนาคต 8) ผู้บริหารยึดหลักเรื่องความเสียสละส่วนตนเพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 1) ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างมากในภาวะผู้นำของผู้บริหาร 7) ผู้บริหาร จะไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานแม้จะเกิดความเสี่ยงกับ ตนเอง 9) ผู้บริหารมีความกล้าเสี่ยงส่วนตนสูงเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญามีพฤติกรรมบ่งชี้ 7 รายการตามเครื่องมือ การวิจัย ได้แก่ 35) ผู้บริหารรับฟังผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล 37) ผู้บริหารรับฟังข้อมูลและให้คุณค่า ต่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล 36) ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของ

ผู้ปฏิบัติงาน 38) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการสื่อสารแบบสองทาง 25) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล 29) ผู้บริหารให้คำแนะนำเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอหรือเมื่อมีความจำเป็น 26) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 รายการ ตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 31) ผู้บริหารมีอรรถาศัยที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน 32) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยไม่นำความรู้สึกละแฉงส่วนตัวของบุคคลนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง 33) ผู้บริหารให้ความเคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน 30) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

การปรับรูปแบบโครงสร้างเส้นความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับตัวแปรการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยมีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 5 รายการ ตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 13) หน่วยงานให้การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบที่เป็นทางการ 12) หน่วยงานมีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ 15) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ชมรมหรือชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน 16) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้ 14) หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมใหญ่ทางวิชาการระดับชาติ

จากแผนภาพที่ 20 องค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรความไว้วางใจในหน่วยงาน มีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 7 รายการ ตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 8) ผู้ปฏิบัติงานมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกันและกัน 7) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน 10) ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย 9) ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 11) ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการยอมรับหรือมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน 6) ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน 5) ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าของตัวเอง

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรความร่วมมือในหน่วยงาน โดยมีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 4 รายการ ตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 1) โดยปกติผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความไว้วางใจกัน 2) ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจในความตั้งใจและพฤติกรรมของบุคคลอื่นในหน่วยงาน 3) ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อความสามารถของบุคคลอื่นในหน่วยงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยมีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 5 รายการ ตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 13) หน่วยงานให้การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบที่เป็นทางการ 12) หน่วยงานมีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ 15) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ชมรมและ/หรือ ชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน 16) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้ 14) หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมใหญ่ๆทางวิชาการระดับชาติ เป็นต้น

ลำดับต่อมาเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรตัวแปรต้นกลาง คือ ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยงความรู้และการนำความรู้ไปปฏิบัติงาน และตัวแปรผล คือ ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงาน องค์การที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์และตัวแปรผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบการจัดการความรู้
เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละองค์ประกอบ

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย
	F1: การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
1. เน้นการค้นหาและแลกเปลี่ยนความคิดและค่านิยมใหม่ๆ	0.747
2. ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาทีมงานแบบการทำงานระหว่างสายงาน	0.730
3. ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานต้นแบบจากการทดลอง และเผยแพร่ผลไปยังหน่วยงานต่างๆ	0.703
4. ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์การบริหารผ่านการสื่อสารระหว่างเพื่อร่วมงาน	0.691
5. เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	0.615
F2: การแลกเปลี่ยนความรู้	
1. เน้นการใช้ความคิดในรูปแบบวิเคราะห์ สังเคราะห์	0.737
2. ให้ความสำคัญต่อการสนทนาที่สร้างสรรค์และมีสาระ	0.727
3. เน้นการสร้างสรรค์แนวคิดแบบอุปมา	0.698
4. เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย	0.690
F3: การเชื่อมโยงความรู้	
1. ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน	0.790
2. ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัย	0.788
3. ให้ความสำคัญกับการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอื่นๆ	0.722
4. ให้ความสำคัญกับการมองหากลยุทธ์และ โอกาสจากการสำรวจศักยภาพภายในมหาวิทยาลัย	0.589

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย			
	F4: การนำความรู้ไปปฏิบัติ			
1. ให้ความสำคัญกับการสร้างคู่มือและข้อมูลการปฏิบัติงาน	0.821			
2. ให้ความสำคัญกับการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน	0.752			
3. ให้ความสำคัญต่อการสร้างอุปกรณ์การเรียนรู้จาก การศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางสถิติ	0.688			
4. ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เอกสาร วรรณกรรม เทคโนโลยี และการคาดคะเน	0.588			
ปัจจัย	F1	F2	F3	F4
ค่าไอแกน	7.51	7.29	7.14	6.64
% ความแปรปรวน	63.24	5.73	4.45	3.83
% สะสม	63.24	68.98	73.43	77.26

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบการจัดการความรู้เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 63.24 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้มีค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 5.73 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการเชื่อมโยงความรู้มีค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 4.45 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 3.83 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

ทั้ง 4 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 73.71 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มาหาค่าความเชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	5	0.90	3.32	0.74	0.72-0.79	0.86-0.89
การแลกเปลี่ยนความรู้	5	0.89	3.36	0.75	0.63-0.82	0.86-0.90
การเชื่อมโยงความรู้	5	0.91	3.30	0.79	0.71-0.84	0.88-0.91
การนำความรู้ไปปฏิบัติ	4	0.91	3.25	0.85	0.80-0.85	0.89-0.91

จากตารางค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's Alpha if Item Deleted) โดยข้อคำถามเกือบทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าต่ำกว่า และเท่ากับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (α) นั่นคือ ข้อคำถามเกือบทั้งหมดเป็นคำถามที่ดี กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ นั่นคือ ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวแปรการเชื่อมโยงความรู้ และตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติ และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ยังพบว่า มีข้อคำถามที่ควรตัดออก 1 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 10 เนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's Alpha if Item Deleted) แล้วพบว่า มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (α)

ตารางที่ 20 คำนำน้าหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย

ข้อคำถามหรือพฤติกรรมพึงมี	ค่าน้ำหนักปัจจัย
	F1: ผลงานสร้างสรรค์
1. ผลการปฏิบัติงานมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	0.849
2. ผลการปฏิบัติงานมีจำนวนผลงานมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	0.847
3. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความสำเร็จมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	0.845
4. ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้นกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	0.830
5. ผลการปฏิบัติงานมีการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	0.747
	F2: ผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
1. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการผลิตงานนวัตกรรมและแนวคิดที่มีประโยชน์โดยถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ	0.835
2. หน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการผลิตงานนวัตกรรมและแนวคิดที่มีประโยชน์	0.813
3. หน่วยงานให้เวลาอย่างเพียงพอในการผลิตงานนวัตกรรมที่แปลกใหม่และแนวคิดใหม่ที่มีประโยชน์	0.811
4. หน่วยงานสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความสามารถในการผลิตงานสร้างสรรค์และแนวคิดที่มีประโยชน์ของบุคลากร	0.766
5. หน่วยงานสร้างความรู้และแนวคิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์มากมายในภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย	0.664

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ปัจจัย	F1	F2
ค่าไอแกน	5.95	5.82
% ความแปรปรวน	69.42	9.33
% สะสม	69.42	78.75

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานองค์กร เรียงตามลำดับน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์มีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 69.42 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมกันขององค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 9.33 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด โดยทั้ง 2 องค์ประกอบของตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 78.75 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าความเชื่อมั่นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผลงานสร้างสรรค์	5	0.91	3.32	0.82	0.69-0.83	0.88-0.91
ผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงาน	5	0.95	3.26	0.85	0.82-0.88	0.93-0.94

จากตาราง ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก ทุกข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าน้อยกว่าค่า α นั่นคือ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามที่ดี และไม่มีข้อคำถามที่ควรตัดออกกล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน

นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า 0.50 นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้แสดงว่า ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานองค์กรใกล้เคียงกัน และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบตัวแปรการจัดการความรู้และตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีค่าความแปรปรวนสะสมสูงเกินกว่าร้อยละ 70 และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละตัวขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ศึกษาทบทวนวรรณกรรมประกอบเข้ากับหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านจำนวนปัจจัยที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อลดจำนวนตัวแปรหรือข้อคำถามให้น้อยตัวลงเพื่อความสะดวกแก่การจัดการกับข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยจะมีเหตุผลหากได้จำนวนปัจจัยที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายการผันแปรของ ตัวแปรได้หมดทุกตัวแปรหรือได้มาก (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548)

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรสาเหตุในงานวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ค่า R-Square ค่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง(ρ) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ(ρ_v) ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง ในตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงาน
องค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ						R Square (R ²)	เมทริกซ์ สปส.	
	การจัดการความรู้			ผลการปฏิบัติงาน				คะแนน	
	(KM)			(OPP)				องค์ประกอบ	
	สปส.	SE	T	สปส.	SE	T		KM	OPP
SOCAIL	0.86	0.03	---	0	0	0	0.76	0.18	0.02
INTERNAL	0.86	0.03	30.61*	0	0	0	0.76	0.22	0.02
COMB	0.87	0.03	31.99*	0	0	0	0.78	0.20	0.02
EXTERNAL	0.92	0.03	31.19*	0	0	0	0.86	0.37	0.03
CREAT	0	0	0	0.96	0.03	---	0.92	0.05	0.75
OP	0	0	0	0.80	0.03	26.80*	0.63	0.01	0.13
ความเที่ยงของตัวแปรแฝง(ρ _c) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยของค์ประกอบ(ρ _v)									
การจัดการความรู้(KM)				ρ _c = .9378			ρ _v = .7906		
ผลการปฏิบัติงาน (OPP)				ρ _c = .8732			ρ _v = .7763		
cor.(KM, OPP) = 0.79 SE = 0.05									
χ ² = 28.68 df = 48 p = 0.99									
RMSEA = 0.000 RMR = 0.015									
GFI = 1.00 AGFI = 1.00 CFI = 1.00 LSR = 0.90									

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการจัดการความรู้ และองค์ประกอบตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสถิติ ของน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบจำลองแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

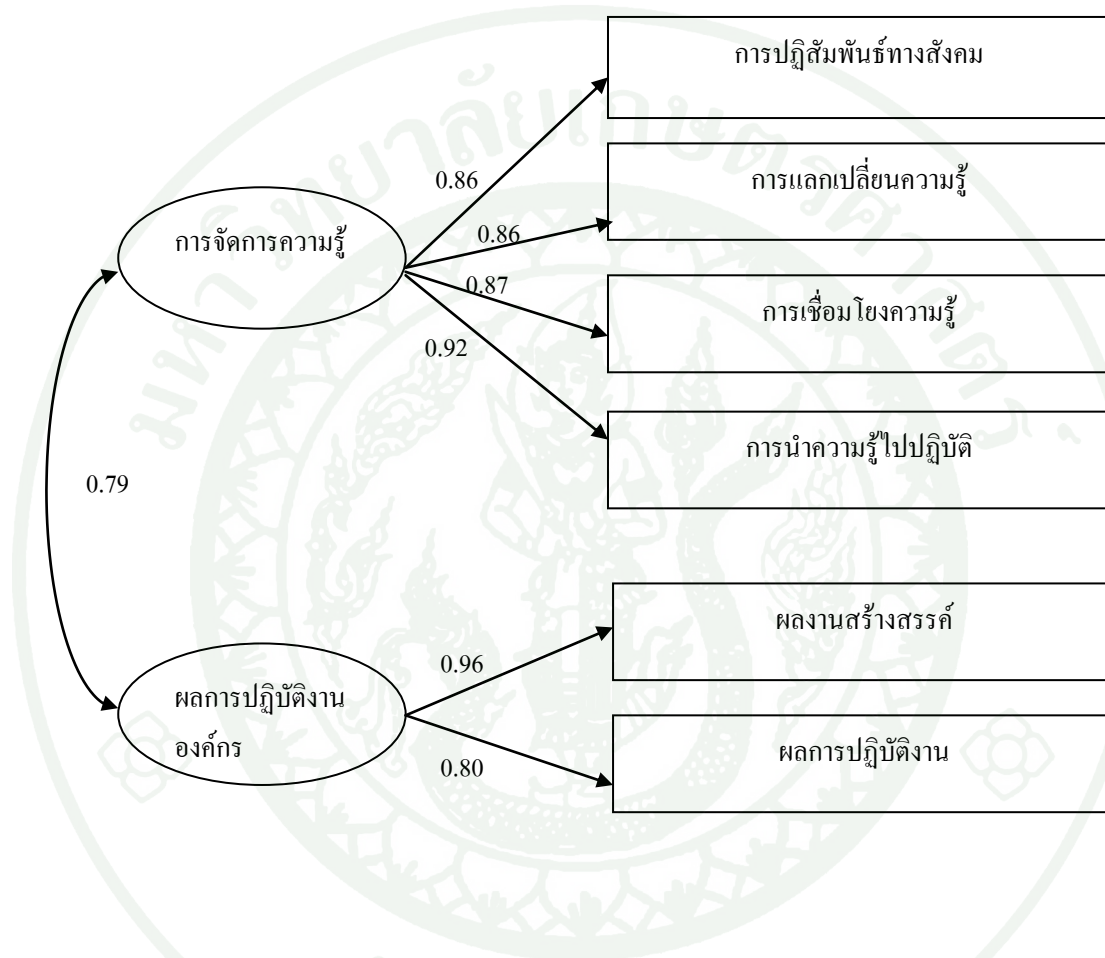
ค่า R-Square (R^2) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เป็นค่าที่ได้จากสมการถดถอยที่มีองค์ประกอบเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรตาม เป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม และค่านี้ควรมากกว่า 0.50 จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.76 ถึง 0.86 และค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.92 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 76.00 ถึง 86.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 63.00 ถึง 92.00

องค์ประกอบตัวแปรการจัดการความรู้ มีค่า $p_c = .9378$ ค่า $p_v = .7906$ และองค์ประกอบตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร มีค่า $p_c = .8732$ ค่า $p_v = .7763$ แสดงว่า องค์ประกอบตัวแปรการจัดการความรู้และองค์ประกอบตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรมีค่าความเที่ยงสูง (โดยมีค่ามากกว่า 0.60) โดยที่องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 79.06 และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 77.63 (โดยมีค่ามากกว่า 0.50)

ดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ 7 ค่า ได้แก่ ค่า Chi - Square ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMSEA ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่า GFI ค่า AGFI และค่า CFI ควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และ ค่า LSR ไม่เกิน 2.00 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000 อ้างใน สุกมาศ อังสุโชติและคณะ, 2551) จากตารางได้เสนอผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบทั้ง 7 ค่า ดังนี้ ค่า Chi - Square = 28.68($p = 0.99$) ค่า RMSEA = 0.000 ค่า RMR = 0.015 ค่า GFI = 1.00 ค่า AGFI = 1.00 ค่า CFI = 1.00 และค่า LSR = 0.90 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่ามากของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.92 ตัวแปรการเชื่อมโยงความรู้มีค่าเท่ากับ 0.87 ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.86 และตัวแปรการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีค่าเท่ากับ 0.86 และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่ามาก

ของน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ 0.96 และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.80 ตามลำดับ และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 โดยแสดงรายละเอียดตามภาพที่ 21 ดังนี้



ภาพที่ 21 ตัวแบบองค์ประกอบการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานองค์กร

จากแผนภาพที่ 21 องค์ประกอบการจัดการความรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 18) เน้นการค้นหาและการแลกเปลี่ยนความคิดและค่านิยมใหม่ ๆ 16) ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนามุ่งงานแบบการทำงานระหว่างสายงาน 17) ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานต้นแบบจากการทดลอง และเผยแพร่ผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

19) ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและพยายามทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์การบริหารผ่านการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน 15) เน้นการถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 7) เน้นการใช้ความคิดในรูปแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) ให้ความสำคัญต่อการสนทนาที่สร้างสรรค์และมีสาระ 8) เน้นการสร้างสรรค์แนวคิดแบบอุปมา 9) เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการเชื่อมโยงความรู้โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 2) ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน 1) ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆในมหาวิทยาลัย 3) ให้ความสำคัญกับการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอื่นๆ 4) ให้ความสำคัญกับการมองหากลยุทธ์และโอกาสจากการสำรวจศักยภาพภายในมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 12) ให้ความสำคัญกับการสร้างคู่มือและข้อมูลการปฏิบัติงาน 13) ให้ความสำคัญกับการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน 14) ให้ความสำคัญต่อการสร้างอุปกรณ์การเรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางสถิติ 11) ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เอกสารวรรณกรรม เทคโนโลยี และการคาดคะเน

จากแผนภาพที่ 21 องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรทั้ง 2 องค์ประกอบ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ โดยมีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 5 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 8) ผลการปฏิบัติงานมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น 9) ผลการปฏิบัติงานมีจำนวนผลงานมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น 6) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความสำเร็จมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น 7) ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้นกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น และ 10) ผลการปฏิบัติงานมีการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้ 5 รายการตามเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 4) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการผลิตงานนวัตกรรมและแนวคิดที่มีประโยชน์โดยถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ 5) หน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการผลิตงานนวัตกรรม และแนวคิดที่มีประโยชน์ 3) หน่วยงานให้เวลาอย่างเพียงพอในการผลิตงานนวัตกรรมที่แปลกใหม่และแนวคิดใหม่ที่มีประโยชน์ 2) หน่วยงานสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความสามารถในการผลิตงานสร้างสรรค์และแนวคิดที่มีประโยชน์ของบุคลากร 1) หน่วยงานสร้างความรู้และแนวคิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์มากมายในภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์การวัดระดับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรการจัดการความรู้ และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการศึกษาตอนนี้เป็นการอธิบายลักษณะของข้อมูล การแจกแจงของข้อมูล หรือระยะห่างของข้อมูล หรือค่าเบี่ยงเบนของข้อมูล เพื่อการ ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

(n = 398)				
ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER)				
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIL)	3.65	0.74	-0.79	0.79
การสร้างแรงบันดาลใจ(IML)	3.61	0.76	-0.72	0.53
การกระตุ้นทางปัญญา (ISL)	3.50	0.57	-0.62	0.67
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL)	3.56	0.70	-0.82	1.05
วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)				
ความไว้วางใจ (TRUST)	3.48	0.41	-0.40	0.59
ความร่วมมือ (COLLA)	3.57	0.36	-0.89	1.54
การเรียนรู้ (LEARN)	3.53	0.37	-0.48	0.14

ตารางที่ 23 (ต่อ)

(n = 398)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความ เบ้	ความ โด่ง
การจัดการความรู้ (KM)				
การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL)	3.32	0.41	-0.22	-0.35
การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTERNAL)	3.26	0.42	-0.28	0.23
การเชื่อมโยงความรู้ (COMB)	3.32	0.37	-0.06	-0.14
การนำความรู้ไปปฏิบัติ (EXTERNAL)	3.36	0.31	-0.32	0.13
ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (OPP)				
ผลงานสร้างสรรค์ (CREAT)	3.30	0.40	-0.28	-0.03
ผลการปฏิบัติงาน (OP)	3.25	0.34	-0.31	0.01

จากตาราง ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทุกตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบค่าเฉลี่ยของตัวแปรจึงค่อนข้างสูง โดยอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทุกตัวแปรมีความโด่งต่ำกว่าปกติ (ความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3) แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงที่ค่อนข้างปาน หรือ ค่อนข้างน้อย มีการกระจายของข้อมูลมาก

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการวัดระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ยังพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 7 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และ มหาวิทยาลัยเซ็นจอห์น มีค่าเฉลี่ยการวัดด้านภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 (Best, 1977) ทั้งนี้ โดยมีความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยด้านความร่วมมือสูงที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้และความไว้วางใจตามลำดับและมีค่าเฉลี่ยการวัดระดับด้านการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 - 3.40 (Best, 1977) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเชื่อมโยงความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ตามลำดับ สำหรับตัวแปรผล

การปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านผลงานสร้างสรรค์สูงกว่าผลการปฏิบัติงานเล็กน้อย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ป็นการศึกษาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการวัดค่าสหสัมพันธ์ด้วยการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งเป็นการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร โดยข้อมูลอยู่ในรูปของข้อมูลต่อเนื่อง โดยมีตัวแปรที่ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งสิ้น 13 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 25 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการใช้ชื่อตัวแปร ดังต่อไปนี้

ตัวแปรการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ตัวแปรการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL) ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) ตัวแปรการเชื่อมโยงความรู้ (COMB) และตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติ (EXTER)

ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (OP)

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIL) ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (IML) ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา (ISL) และตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL)

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรความไว้วางใจในหน่วยงาน (TRUST) ตัวแปรความร่วมมือในหน่วยงาน (COLLA) และตัวแปรการเรียนรู้ในหน่วยงาน (LEARN)

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย

ตัวแปร	SOCIAL	INTER	COMB	EXTER	CREAT	OP	IIL	IML	ISL	ICL	TRU ST	COL LA	LEA RN
SOCIAL	1												
INTER	.773**	1											
COMB	.741**	.791**	1										
EXTER	.785**	.764**	.814**	1									
CREAT	.678**	.664**	.679**	.695**	1								
OP	.555**	.567**	.549**	.577**	.766**	1							
IIL	.476**	.499**	.511**	.559**	.556**	.449**	1						
IML	.533**	.504**	.536**	.601**	.605**	.484**	.883**	1					
ISL	.558**	.558**	.575**	.627**	.630**	.525**	.844**	.893**	1				
ICL	.436**	.447**	.468**	.523**	.534**	.426**	.757**	.777**	.812**	1			
TRUST	.547**	.565**	.545*	.569**	.551**	.455**	.445**	.484**	.504**	.464**	1		
COLLA	.577**	.568**	.566**	.586**	.551**	.452**	.429**	.462**	.488**	.451**	.821**	1	
LEARN	.636**	.579**	.629**	.646**	.623**	.559**	.530**	.570**	.586**	.582**	.581**	.629**	1
Mean	3.32	3.36	3.30	3.25	3.32	3.26	3.65	3.61	3.50	3.56	3.48	3.57	3.53
S.D.	0.371	0.316	0.400	0.342	0.412	0.426	0.744	0.766	0.579	0.709	0.413	0.360	0.376

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.426 - 0.893 ซึ่งมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก

เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($0.4 < r < 0.6$) ได้แก่ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IML) การกระตุ้นทางปัญญา (ISL) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL) กับ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ได้แก่ ตัวแปรความไว้วางใจ (TRUST) ความร่วมมือ (COLLA) และการเรียนรู้ (LEARN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.429 - 0.582$ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL) การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) การเชื่อมโยง (COMB) และการนำไปปฏิบัติ (EXTER) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.476 - 0.627$ ($0.4 < r < 0.6$) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปร

ผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (OP) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.426 - 0.630$ ($0.4 < r < 0.6$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ได้แก่ ตัวแปรความไว้วางใจ (TRUST) ความร่วมมือ (COLLA) และการเรียนรู้ (LEARN) กับกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL) การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) การเชื่อมโยงความรู้ (COMB) และการนำความรู้ไปปฏิบัติ (EXTER) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.436 - 0.646$ ($0.4 < r < 0.6$) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (OP) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.455 - 0.623$ ($0.4 < r < 0.6$) จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อใช้ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต้นไม่ควรมีความสัมพันธ์กันเองสูง และไม่ควรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในระดับต่ำ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจึงมีทั้งหมด 13 ตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานองค์กรได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OPP) โดยทั้ง 4 ตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปรนั้นวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(IL) การสร้างแรงบันดาลใจ (ML) การกระตุ้นทางปัญญา (ISL) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(ICL)
2. ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความไว้วางใจในหน่วยงาน (TRUST) ความร่วมมือในหน่วยงาน (COLLA) และการเรียนรู้ในหน่วยงาน (LEARN)
3. ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม(SOCIAL) การแลกเปลี่ยนความรู้ (EXTER) การเชื่อมโยงความรู้ (COMB) และการนำความรู้ไปปฏิบัติ(INTER)
4. ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์กร(OPP) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านผลงานสร้างสรรค์ (CREAT)และผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน(OP) โดยใช้หลักการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC)

การปรับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผู้วิจัยนำความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ดังนี้คือ

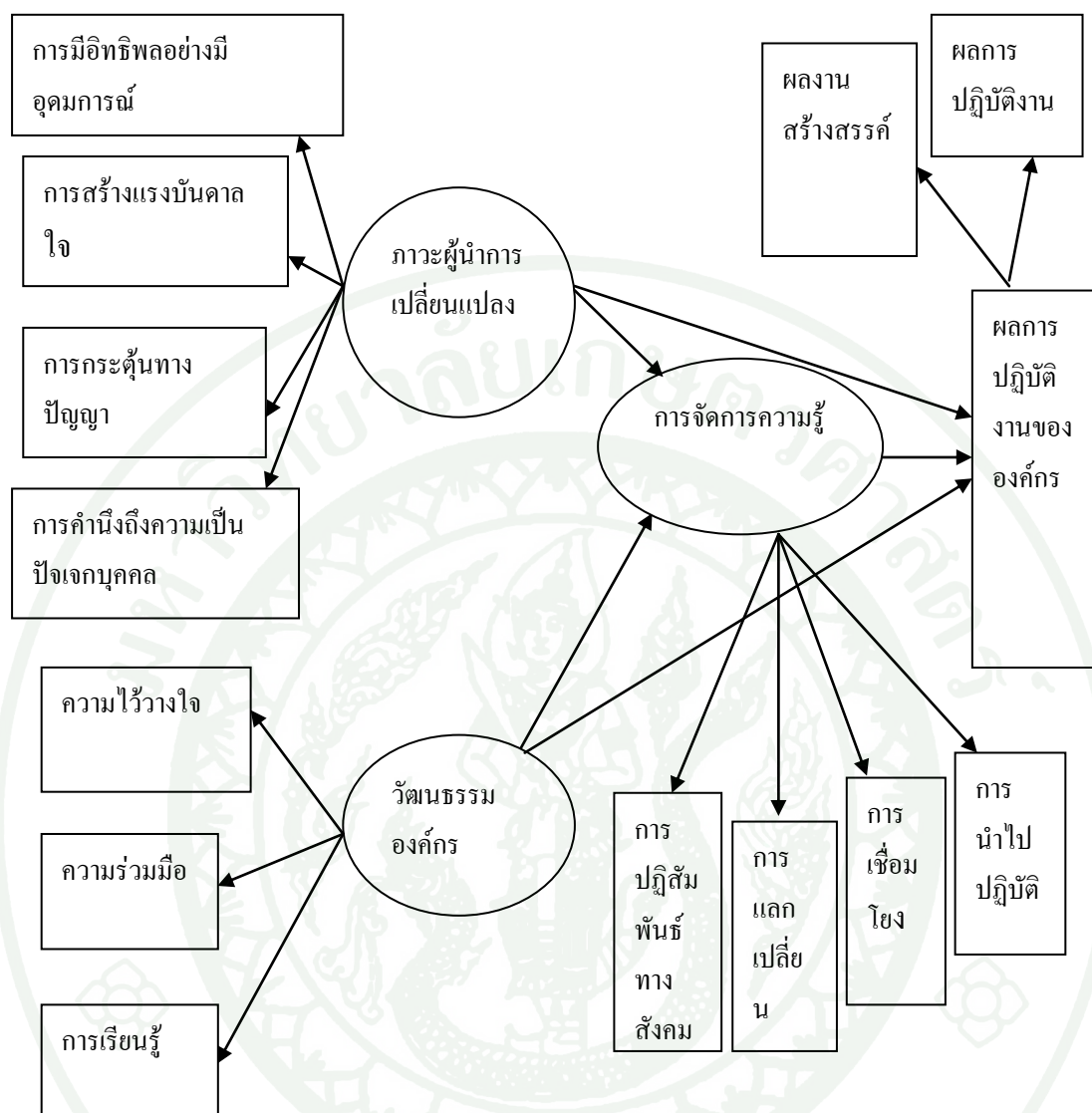
1. เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. เพื่อเสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สมมติฐานการวิจัยที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวนมี 4 ข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้
4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

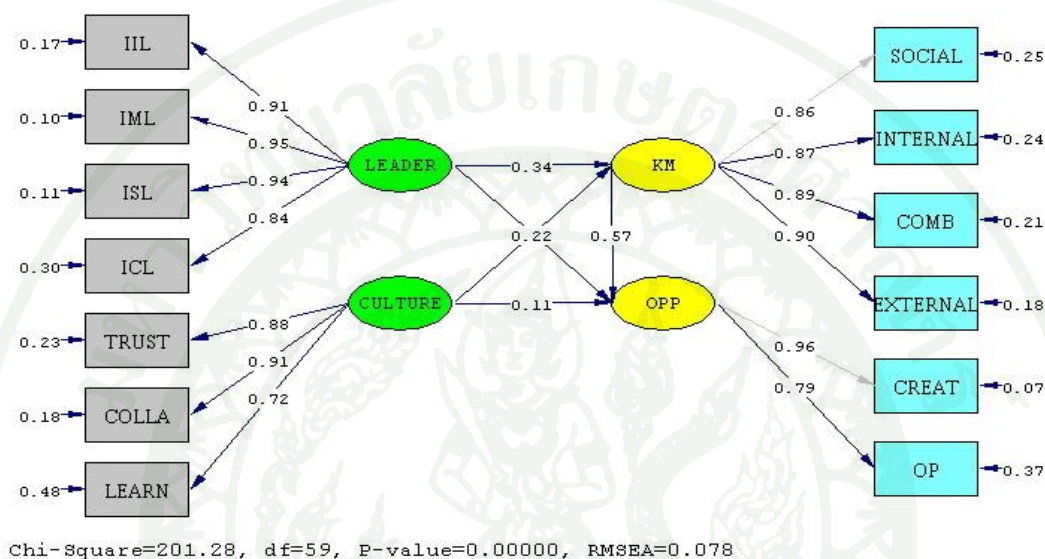
ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียดในภาพที่ 22



ภาพที่ 22 รูปแบบโครงสร้างการวิจัย

ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างการวิจัยหรือผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งแรก พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเพียงพอ โดยที่ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 201.28 ($\chi^2 = 201.28$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 59 (df = 59) มีความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.00 ($p = 0.00$) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square นั้นแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI = 0.99) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI = 0.93) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (AGFI = 0.89) แสดงระดับความกลมกลืนยังไม่ดีนัก ดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR = 0.059)

ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบยังไม่สอดคล้อง และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนทั้งสองของการประมาณค่า (RMSEA = 0.078) ค่าที่ได้แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (LSR = 9.44) มีค่าเท่ากับ 9.44 ซึ่งมีค่าเกิน 2.00 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในภาพที่ 23



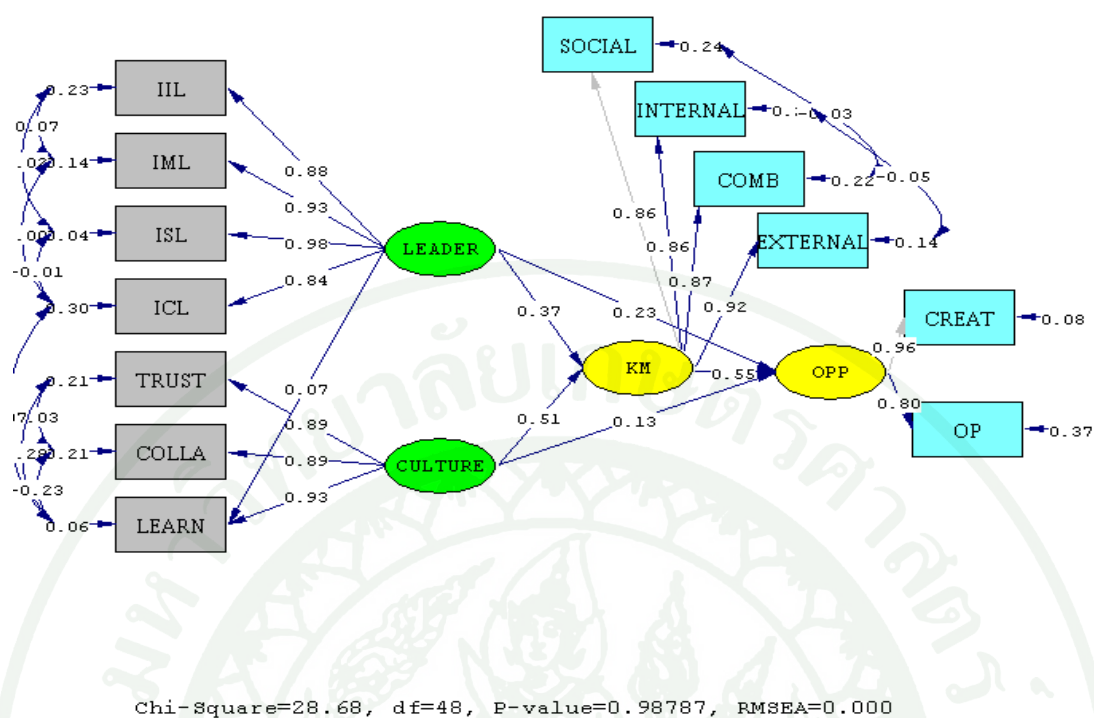
ภาพที่ 23 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุก่อนปรับ

ผู้วิจัยจึงปรับรูปแบบความสัมพันธ์ให้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ปรับเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ และค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เส้นนำหน้าองค์ประกอบระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรการเรียนรู้ และลากเส้นความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบ และลากเส้นค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรการจัดการความรู้ ตามดัชนีดัดแปลง (Modification Indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูปλιστεเสนอแนะ และเปลี่ยนไปใช้การประมาณค่า LISREL Estimates จากวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Method: ML) มาใช้การประมาณค่า LISREL Estimates ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square: ULS) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์และการเปลี่ยนแปลงของค่าดัชนีดัดแปลงและการปรับการประมาณค่าเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามรายละเอียดในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงผลการปรับรูปแบบในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ/ดัชนีสอดคล้อง	Chi-Square	RMSEA	RMR	CFI	GFI	AGFI	LSR
	df p-value						
การปรับโมเดล							
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งที่ 1	$\chi^2 = 201.28$ df = 59 p = 0.000	0.078	0.059	0.99	0.93	0.89	9.44
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งที่ 2 เมื่อปรับตามดัชนีดัดแปลง (MI) โดยใช้การประมาณค่า แบบ Maximum Likelihood Method (ML)	$\chi^2 = 59.31$ df = 48 p = 0.13	0.024	0.017	1.00	0.98	0.96	3.28
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 3 เมื่อปรับวิธีการประมาณค่า แบบ Unweighted Least Square Method (ULS)	$\chi^2 = 28.68$ df = 48 p = 0.99	0.000	0.015	1.00	1.00	1.00	0.90

เมื่อผู้วิจัยปรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามดัชนีดัดแปลง (Modification Indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูปลิสมเรลเสนอแนะจนได้ผลการวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับที่ดี ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้หลังปรับมาใช้ในการแสดงผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังภาพที่ 24 และรายละเอียดในตารางที่ 26



ภาพที่ 24 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับ

ความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัยในภาพที่ 26

LEADER	: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	KM	: การจัดการความรู้
IIL	: การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	SOCIAL	: การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
IML	: การสร้างแรงบันดาลใจ	INTER	: การแลกเปลี่ยนความรู้
ISL	: การกระตุ้นทางปัญญา	COMB	: การเชื่อมโยงความรู้
ICL	: การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	EXTER	: การนำความรู้ไปปฏิบัติ
CULT	: วัฒนธรรมองค์กร	OPP	: ผลการปฏิบัติงานองค์กร
TRUST	: ความไว้วางใจในหน่วยงาน	CREAT	: ผลงานสร้างสรรค์
COLLA	: ความร่วมมือในหน่วยงาน	OP	: ผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
LEARN	: การเรียนรู้ในหน่วยงาน		

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแปร ผล	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ			
			LEADER	CULTURE	KM	OPP
KM	0.59	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.37*	0.51*	-	-
OPP	0.55	DE	-	-	-	-
		IE	0.20*	0.28*	-	-
		TE	0.43*	0.41*	0.55	-
SOCIAL	0.76	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.32*	0.44*	0.86*	-
INTER	0.76	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.32*	0.44*	0.86*	-
COMB	0.78	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.32*	0.44*	0.87*	-
EXTER	0.86	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.34*	0.47*	0.92*	-
CREAT	0.92	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.41*	0.39*	0.53	0.96*
OP	0.63	DE	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.34*	0.32*	0.44	0.80*

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ผลการประเมินความสามารถของตัวแปรในตัวแบบการวัด							
ตัวแปรแฝง	LEADER	CULTURE			KM	OPP	
ρ_c	0.9489	0.9387			0.9378	0.8732	
ρ_v	0.8232	0.8361			0.7906	0.7763	
ตัวแปรสังเกตได้	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA	LEARN
R^2	0.77	0.86	0.96	0.70	0.79	0.79	0.94
ตัวแปรสังเกตได้	SOCIA	EXTER	COMB	CREAT	OP	KM	OPP
R^2	0.76	0.76	0.78	0.86	0.63	0.59	0.55
ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง							
ตัวแปรแฝง	KM	OPP	LEADER	CULTURE			
KM	1.00						
OPP	0.79**	1.00					
LEADER	0.65**	0.66**	1.00				
CULTURE	0.71**	0.65**	0.58**	1.00			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากภาพที่ 26 และตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือ ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 28.68 ($\chi^2 = 28.68$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 48 (df = 48) มีความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.99 (p = 0.99) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI = 1.00) มีค่าเท่ากับ 1 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI = 1.00) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI = 1.00) มีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ(RMR = 0.015) และ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA = 0.000) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุดLSR = 0.90) มีค่าเท่ากับ 0.90

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปร ผลการปฏิบัติงานของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน (OPP) พบว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรได้รับอิทธิพลโดยรวมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร(CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพล ทางบวกเท่ากับ 0.51 และได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) โดยมีขนาด อิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 และได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.37 และตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการ จัดการความรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.28 และจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 โดยตัวแปรที่ มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) มาก ที่สุด คือ ตัวแปรการจัดการความรู้(KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 รองลงมา คือ ตัว แปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.43 ที่ส่งอิทธิพล ผ่านตัวแปรการจัดการความรู้(KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 และน้อยที่สุด คือตัว แปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.41 ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัว แปรการจัดการความรู้(KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.28 กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมต่อ ผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยที่การจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวเชื่อม (mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร กับผลการปฏิบัติงานองค์กร ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สำหรับอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรการจัดการความรู้(KM) พบว่า ตัวแปรดังกล่าว ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.51 มากกว่าการได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.37 แสดงว่า ตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร(CULTURE)และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER) มีอิทธิพลต่อตัว แปรการจัดการความรู้ (KM) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมี อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เมื่อพิจารณาค่าสถิติในการวัดตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝง ภายนอก พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า p_c อยู่ระหว่าง 0.87 - 0.94) และ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูง (ค่า p_v อยู่ระหว่าง

0.77-0.83) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.96 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนั้นได้ โดยอยู่ระหว่างร้อยละ 63.00 - 96.00 ดังนั้น การวิเคราะห์ตัวแบบนี้จึงไม่มีปัญหาด้านการวัด

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (OPP) มีค่า R^2 เท่ากับ 0.55 แสดงว่า ตัวแปรโครงสร้างในรูปแบบนี้ ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ร้อยละ 55.00

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 - 0.79 ซึ่งทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ถ้าตัวแปรหนึ่งมีขนาดเพิ่มมากขึ้น ตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดเพิ่มขึ้นด้วย หรือหากตัวแปรตัวหนึ่งมีขนาดลดต่ำลง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดต่ำลงด้วย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้(KM)กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) มีค่าสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมา คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) กับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเท่ากับ 0.71 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER) กับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเท่ากับ 0.65 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) มีค่าเท่ากับ 0.65 และน้อยที่สุดคือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER) มีค่าเท่ากับ 0.58 ตามลำดับ

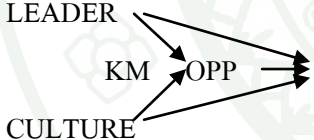
ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า ผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีความสำคัญต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากกว่า ผลการปฏิบัติงาน (OP) ที่มีค่าเท่ากับ 0.80 สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (ISL) มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.98 รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจ (IML) มีค่าเท่ากับ 0.93 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIL) มีค่าเท่ากับ 0.88 และ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL) มีค่าเท่ากับ 0.84 ตามลำดับ และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบในตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร คือ องค์ประกอบการเรียนรู้ในองค์กร (LERAN) มีค่าเท่ากับ 0.07 ซึ่งค่าความสัมพันธ์ที่ได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่มีผลต่อความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญมากที่สุด (LEARN) มีค่าเท่ากับ 0.93 รองลงมา คือ ความร่วมมือ (COLLA) มีค่าเท่ากับ 0.89 และความไว้วางใจ (TRUST) มีค่าเท่ากับ 0.89 สำหรับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การนำความรู้ไปปฏิบัติมีความสำคัญมากที่สุด (EXTER) มีค่าเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือการเชื่อมโยงความรู้ (COMB) มีค่าเท่ากับ 0.87 การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) มีค่าเท่ากับ 0.86 และ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCAIL) มีค่าเท่ากับ 0.86 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมุ่งให้ความสำคัญที่ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำที่สร้างการเรียนรู้ในองค์กร เรียงตามลำดับความสำคัญ และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอันดับแรก รองลงไป คือ วัฒนธรรมความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กรตามลำดับ สำหรับตัวแปรการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับตัวแปรการนำความรู้ไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงไป คือ การเชื่อมโยงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญที่ผลงานสร้างสรรค์มากกว่าผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งสามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางของการบริหารการศึกษา

การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (OPP) โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และได้ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ที่ส่งอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน

ตัวแบบสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H 1.1: LEADER → OPP	-ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
H 1.2: CULTURE → OPP	-วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
H 1.3: KM → OPP	-การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
H 2: LEADER → KM → OPP	- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านการจัดการความรู้
H 3: CULTURE → KM → OPP	- วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งผ่านการจัดการความรู้
H 4: 	- รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนปรับเปลี่ยนแล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางสรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ดังนี้ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 คือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงอ้อมต่อ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้และยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 4 คือ รูปแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ปรับเปลี่ยนแล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อวิจารณ์

ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยประการที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงจากการรับรู้ของคณาจารย์ต่อการมีศักยภาพและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาเอกชนที่เป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาของคณะวิชาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชวลิต หมั่นนุช (2535) ที่ศึกษา พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีในด้านต่าง ๆ มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นไปในทิศทางของการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยหากสถาบันการศึกษามุ่งหมายจะให้มีความมีประสิทธิภาพสูงควรดำเนินการ ดังนี้ 1) การพัฒนาสถานการณ์จะต้องเอื้อต่อการบริหารงานวิชาการ 2) ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ของคณะวิชาที่เอื้อ 3) ผู้ร่วมงานในคณะวิชาจะต้องมีความสามัคคีกันสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน ยอมรับนับถือในความ สามารถของเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 4) ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหาร กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการ 5) การเลือกผู้บริหารควรเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานภายในสถาบันการศึกษามาก่อน

นอกจากนี้ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีอิทธิพลให้ความสำคัญกับบุคคลและการกระตุ้น วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว มีอิทธิพลคัดค้าน และมีอิทธิพลการแข่งขัน รวมถึงความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา (พร ภิเสก, 2546) และเพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2549) ได้วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำต่อประสิทธิภาพกระบวนการบริหารการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรง คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่มีผลทางตรงและทางอ้อม คือ คุณลักษณะทางทักษะ และปัจจัยที่มีผลทางอ้อม คือ คุณลักษณะทางกายและสังคม และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษา คือ การส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารการศึกษาเมืองคัมภีร์ประกอบคุณลักษณะทางทักษะและบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม อันจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสามารถและทักษะในกระบวนการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้น

สำหรับค่าเฉลี่ยการวัดระดับการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง เห็นได้ว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสร้างมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนที่ประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้และผลงานสร้างสรรค์รวมอยู่ด้วย ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงกำหนดนโยบายและพันธกิจที่สนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นในหน่วยงานระดับคณะวิชาและหน่วยงานอื่นๆ อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานขององค์กร โดยสามารถสร้างและพัฒนากิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ซึ่งในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้บรรลุผลสำเร็จได้โดย 1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2) การสร้างทีมจัดการความรู้ 3) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง 4) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือวิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน 5) การเน้นการจัดการองค์กรแบบ "ใช้ผู้บริหารหรือผู้นำระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน" 6) การเปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ "พหุบาท" (Hypertext) 7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก โดย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ "สกัด" ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ในตัวบุคคลที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2548)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถทำให้เป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน (Nonaka, 2000) ได้แก่ 1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด 2) ชั้นหรือบริบทของทีมงานที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ 3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ทำให้มีความคุณค่าต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท ซึ่งรูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ "กลาง-ขึ้น-ลง" (Middle-up-down) โดยจะเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน ตามแนวคิดของ Nonaka ที่เชื่อว่าการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและนำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาได้ต่อไป

ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นอิทธิพลทางตรง และเป็นอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการจัดการความรู้ และข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ประการที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและมีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีตัวแปรการจัดการความรู้เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมโดยเป็นตัวเชื่อมโยงให้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ว่า การจะพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานในทุกระดับให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงตามตัวแบบสมการ โครงสร้างไว้ 4 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อค้นพบที่ได้สามารถนำเสนอข้อวิจารณ์ตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ในงานวิจัยนี้ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงานต่ออาจารย์และผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของอาจารย์และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ด้วยการทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จูงใจให้อาจารย์และผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อคณาจารย์และผู้ร่วมงาน ซึ่งจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 องค์ประกอบ (Bass and Avolio, 1998) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันในคุณลักษณะทั้ง 4 องค์ประกอบ และมีการ

แบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผู้บริหารหรือผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถแสดงคุณลักษณะผู้นำในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Leadership: IIL) ด้วยการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับคณาจารย์และผู้ตามในหน่วยงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำหรือผู้บริหารในระดับคณะวิชาของสถาบันการศึกษาเอกชนจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารของคณะวิชาควรจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และผู้บริหารของคณะวิชาควรจะมีหลักเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานจะแสดงให้เห็นถึงความเจตนิพนธ์ ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้คณาจารย์หรือผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งคณาจารย์และผู้ตามในหน่วยงานจะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมและนำไปสู่การสร้าง ความมั่นใจ ความเคารพในตนเอง ทำให้ผู้บริหารรักษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติภาระหน้าที่ของหน่วยงาน

สำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation Leadership: IML) ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถจูงใจคณาจารย์หรือผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของคณาจารย์และผู้ตาม โดยการกระตุ้นการสร้างทีมงาน การแสดง ออกซึ่งความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ซึ่งผู้บริหารจะสร้างและสื่อความหวังของการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ด้วยการแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้และช่วยให้คณาจารย์และผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ภารกิจที่เป็นเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ดังจะเห็นจากผลการวิจัยในการเชื่อมเส้นความสัมพันธ์ผ่านค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างองค์ประกอบ ซึ่งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation Leadership: ISL) ผู้บริหารหรือผู้นำมีการกระตุ้นคณาจารย์และผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้คณาจารย์มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานและได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และผลงานสร้างสรรค์ของคณะฯได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาในการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ รวมถึงมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา โดยที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ตลอดจนไม่วิจารณ์ความคิดของคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้รู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของคณาจารย์ผู้ร่วมงาน ดังนั้น การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration Leadership: ICL) ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำระดับคณะฯจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในการดูแลเอาใจใส่และทำให้อาจารย์แต่ละบุคคลรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลและพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของคณาจารย์และผู้ตาม และผู้บริหารจะมีการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในระดับคณะฯทำให้เกิดการรับฟังผู้ตามหรือการติดตามการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถมอบหมายงานและเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้ใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ และผู้บริหารจะเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในภารกิจของคณะฯที่ไม่ทำให้เกิดบรรยากาศของตรวจสอบหรือประเมินคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีมากที่สุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และผลงานที่สร้างสรรค์ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบทั้ง 4 มีอิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพล

ทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญของการจัดการในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Harris *et al.*, 2003) ซึ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่รอบด้านของการจัดการศึกษาของสังคมโลก การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารสถาบันการศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจต่างๆ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการในด้านต่างๆ ดังนี้ ประภาพรณ ขุนบุญจันทร์ (2545) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการงานสาธารณสุขมูลฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ; สุภาพร รอดถนอม (2542) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = .720$) ซึ่งรัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) กล่าวไว้ว่า ในทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่างๆ และในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งระดับกลุ่มและระดับบุคคล เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีกมากมาย

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก ยังพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่น ๆ และจากผลการศึกษาค้นคว้าได้พบความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลกับตัวแปรด้านการเรียนรู้ในหน่วยงานของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรอีกเส้นทางหนึ่งด้วย ซึ่งข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันตามดัชนีชี้วัดในองค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษาที่มุ่งบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนให้ก้าวไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาต่างและนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของการจัดการศึกษาและสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งทฤษฎีของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Sange (1990) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินให้สอดคล้องกัน 2 ระดับ คือ

ปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรมนั้นต้องมีวินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ (Personal Mastery) และมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศเปิดเพื่อทำการพัฒนาวินัย 5 ประการตามบริบทของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับองค์กร ได้แก่ การพัฒนาผู้นำ การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ทั้งองค์ความรู้ ทักษะ รวมถึงมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบโดยส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

กุญแจแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 บทบาท นั่นคือ ผู้บริหารจะมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และบุคลากรของคณะวิชาเป็นจะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานสุดา มามะศิรินันท์, 2544) ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์กรแห่งเรียนรู้กว่า 100 องค์กร พบว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยที่ระบบย่อยทั้งหมดนี้เป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบ ดังนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในทุกระดับให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและมุ่งไปสู่การสร้างองค์ความรู้ต้องบำรุงรักษาระบบย่อยเหล่านี้ เพื่อให้สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และการสร้างการเรียนรู้เป็นทีมในหน่วยงานยังสามารถเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามได้อีกด้วย

Gavin (2000 อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549) กล่าวถึง วิธีสร้างและพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้คือ 1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงาน 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของการดำเนินงานในระดับต่างๆ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน และ 5) การถ่ายทอดความรู้ในสถาบันการศึกษาได้อย่างรวดเร็วและทำให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่ง

พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยต่าง ๆ นั้น สอดคล้องตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-10 ที่กำหนดให้ทุกภาคส่วนในประเทศมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบริหารและพัฒนาทรัพยากรทุกด้านของประเทศต่อไป โดยสร้างให้บุคคลมีภาวะผู้นำ คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าเปิดเผย 3) เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ซึ่งลักษณะทั้ง 7 ประการนี้จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตและอย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 อีกด้วย

สมมติฐานที่ 2 ผลจากการวิจัยองค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร 3 องค์ประกอบ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน (Learn) รองลงมาคือ วัฒนธรรมความร่วมมือในหน่วยงาน (Collaboration) และความไว้วางใจในหน่วยงาน (Trust) ตามลำดับ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการเรียนรู้ ความร่วมมือ ความไว้วางใจ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของ Hastings (1993 cited in Camall, 2003) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมแบบใหม่จะมีลักษณะ ดังนี้คือ 1) เน้นการทำงานกันเป็นทีมด้วยการมีความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน 2) มีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน 3) เน้นจุดสำคัญที่ภายนอกองค์กรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การเสริมพลังด้วยการสร้างความร่วมมือทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน 5) ความไว้วางใจกันและกันอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน 6) มีการส่งเสริมสนับสนุนกันทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน 7) ลงมือปฏิบัติงานตามเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน 8) กล้าได้ กล้าเสียหรือกล้าคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยที่บรรยากาศในองค์กรจะเป็นผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กร (Bennet and O'Brien, 1994) ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามหลักการของ Senge (1990) สามารถกล่าวว่า คณาจารย์หรือสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสามารถในการก่อให้เกิดภาพรวมและคณาจารย์ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมัก

เริ่มต้นด้วยการสนทนากัน (Dialogue) และคิดร่วมกันอย่างแท้จริง การสนทนากันเป็นกิจกรรมของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะว่าทีมงานถือเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กรสมัยใหม่ หากคณาจารย์ไม่สามารถเรียนรู้และไม่มีบรรยากาศของความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในทีมงานก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวสนับสนุนไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กรมีความอิสระในการทำงาน การเรียนรู้และการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ มีความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ ความร่วมมือ ความไว้วางใจจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนและเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานองค์กรมีงานวิจัยที่สนับสนุนและความสอดคล้องกับข้อค้นพบครั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิธีปฏิบัติขององค์กร การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร (Jenk, 1990) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi and Malekzadeh, 1999 อ้างใน พร ภิเศก, 2546) วิธีการในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การจัดและการตีความสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน (Johns, 1996; Gordon, 1991) ทำให้เกิดความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วมสร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก (Ivancevich and Matteson, 1999) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, *et al*, 1990) ประสิทธิภาพองค์กรเป็นผลของการแปลความเชื่อ และค่านิยมและค่านิยมที่สำคัญไปสู่นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและ

ความเชื่อ และระบบของการมีความหมายร่วมกัน (Denison, 1990) และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิภาพองค์กรได้สูง (Anderson, 2000) จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กรแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรบางประเภท และมิติต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์กร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากกัน และความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น

การที่สังคมในยุคปัจจุบันเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิต โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้มีคุณค่าต่อองค์กร ความรู้ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆด้าน จึงเกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเป็นหลักสำคัญในการบริหารสถาบันการศึกษา และระดับของการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ (Senge, 1990) คือ 1) การเรียนรู้ระดับพื้นฐานหรือการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมาหรือแก้ไขการทำงานภายใต้กรอบกติกาเดิม 2) การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถทำให้เกิดการคิดนอกกรอบและสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ และ บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กรไว้ดังนี้ 1) การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง 2) การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ 3) เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน 4) สร้างพลังการเรียนรู้ร่วมกัน และ 5) แปลงความรู้ให้เป็นคุณค่า ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนมีการนำไปใช้ในการสร้างการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเพิ่มเติมและต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครุวิชาต่าง ๆ

นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรที่มีการศึกษาค้นพบ ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดเผยไว้วางใจกัน มีค่านิยมร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการคิดริเริ่มกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และการมีระบบการให้รางวัล (Gruber, 2000) และ Hussian *et al.* (2004) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hurley *et al.* (2005) ที่พบว่า รูปแบบสำหรับการจัดการความรู้ นั้นควรประกอบด้วยพื้นฐานทางด้านข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี วัฒนธรรม และองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันประกอบด้วย ปัจจัยบุคคลผู้นำ โครงสร้างองค์กร

วัฒนธรรม ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ ผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Chong, 2006; Tasmin, and Woods, 2007) และผลการวิจัยของ Brachos *et al.*, 2007; Lyons, 2008; Chin-Tsang Ho, 2009) ที่สนับสนุนว่า ตัวแปรด้านบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการความรู้ส่งอิทธิพลและมีความสัมพันธ์กับผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในเรื่องของการสร้างความรู้ การถ่ายโอน การสร้างความรู้ฝังลึกในส่วนบุคคลจะช่วยพัฒนาให้เกิดผลการปฏิบัติที่เป็นคุณค่าเพิ่มในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้า ด้านพนักงานในองค์กร กระบวนการในองค์กร และด้านการบริหารทางการเงินขององค์กรด้วย

สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Internal) การเชื่อมโยงผสมผสานความรู้ (Combination) และการนำความรู้ไปปฏิบัติ (External) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร ตามแนวคิดของ Nonaka (1995, 2000) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ซึ่งกล่าวไว้ว่า วิถีแนวทางการสร้างความรู้ให้เกิดในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ นั่นก็คือ ผลกำไรสูงสุดนั้น แท้จริงแล้วเป็นเพียงเป้าหมายส่วนน้อยหรือกล่าวได้ว่าอาจจะมาผิดทางก็ได้ เพราะที่แท้แล้วผลกำไรขององค์กรจะต้องเกิดจากการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ และความรู้ชัดเจนเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ เป็น 20 % ของความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลที่สามารถจัดเก็บเป็นเอกสารเพื่อนำไปแก้ปัญหการทำงานที่มีรูปแบบเดิมๆ ทั้งนี้สามารถทำเป็นคู่มือจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกนี้มีความแตกต่างกัน แต่สามารถหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวได้ แม้จะไม่สามารถดึงความรู้ฝังลึกออกมาได้ทั้งหมด เพราะความรู้ฝังลึกในส่วนบุคคลนั้น จะเกิดจากการพบปะผู้คน ประสบการณ์ของพนักงานหรือการฝึกงานของแต่ละคน โดยการดึงความรู้ฝังลึกออกมาจากตัวบุคคลนั้นสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย และที่สำคัญความรู้แบบฝังลึกนี้สามารถทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้ด้วยกระบวนการแบ่งปันความรู้และการจัดการในสังคมองค์กร และจากนั้นก็นำมาแปลงเป็นแนวความคิดขององค์กร ซึ่งการสร้างความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องมีเวทีที่จะทำให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ โดยต้องเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง นับได้ว่าเป็นรูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้แบบหมุนเกลียวความรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมตะวันออก

โมเดลการจัดการความรู้แบบหมุนเกลียวความรู้ (Spiral) ที่เกิดจากการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร นับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้จักตนเองและเห็นคุณค่าของบุคลากรอื่น อันจะส่งผลไปสู่

การเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม รูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมนี้สามารถทำในลักษณะที่เป็นทางการได้ คือ การเข้าประชุม การอบรมสัมมนา และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น สถานที่ออกกำลังกาย การพบปะในงานเลี้ยงสังสรรค์ สภากาแฟ การรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น นอกจากนี้การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมยังสามารถกระทำผ่านสื่อเทคโนโลยีที่เรียกว่า การจำลองที่เสมือนจริง ได้แก่ การส่งผ่านความรู้ผ่านโลกออนไลน์ เว็บไซต์ กระดานข่าวขององค์กร ฯลฯ ซึ่งถือเป็นกระบวนการปรับแปลงความรู้เพื่อให้เกิดเป็นสินทรัพย์ความรู้ในองค์กร โดยที่ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยมีผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาด้านนี้และเปรียบเทียบลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ที่คิดค้นโดย Nonaka and Takeuchi (1990) ด้วยการสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้ 1) Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ 2) Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge 3) Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ 4) Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

ปี ค.ศ. 1995 Nonaka and Takeuchi ได้อธิบายไว้ว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ จัดเก็บ และกระจายความรู้ เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรม และราคา ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์กรได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบ รวมถึงกลไกต่างมารวมกันจัดเก็บความรู้ ส่งเสริม และกระจายความรู้ออกไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์ โดยที่ Stewart (1997) ได้กล่าวเสริมว่า ปัจจุบันความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่นๆขององค์กร ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาความรู้เพื่อเป็นปัจจัยของการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการและเพื่อประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และวิธีการสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหขององค์กร และ Davenport and Prusak (1998) กล่าวสนับสนุนว่า ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไป ซึ่ง Marquardt (2002 อ้างใน บดินทร์ วิจิตรณ, 2549) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การ

แสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และ 6)การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (Application and Validation) โดย Marquardt ระบุว่า องค์กรเรียนรู้จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการที่แตกต่างกันของสถานบันการศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ เครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การแสวงหา “คว่ำ” (Capture) มาจากภายนอกองค์กรและการ “ควัก” เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547) และ Nonaka (2000) ยังกล่าวเพิ่มเติมเรื่องทุนทางปัญญาที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรหรือสถาบันการศึกษา ว่าเป็น “Tacit Knowledge” ได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆ ของบุคคล ความรู้เช่นนี้ยากที่จะอธิบายหรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ ซึ่ง Marquardt (1998) มีแนวคิดที่สอดคล้องและได้ยกตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจจากการสร้างความรู้ให้กับตัวบุคลากรขององค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการจัดระบบความรู้เกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่ กระจายทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและการพัฒนาองค์กร

ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 1) คน (People) กลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อการสร้างความรู้ได้ เปรียบเทียบการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร โดยที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก 2) กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ และผลการวิจัยของจิตติพร ชมภูคำ (2548) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การจัดการความรู้จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้ คือ 1) บุคลากร (People) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกในการจัดการความรู้ให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการความรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพหรือบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้มาทำการปฏิบัติจะต้องมีความสามารถในการนำเอาสิ่งที่ตนเองปฏิบัติและความเข้าใจถึงกลไกการปฏิบัติงานของตนเอง 2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ กล่าวคือ มีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ 3) ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) หัวใจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีผู้นำที่ขำขันเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร โดยผู้นำจะมีบทบาท 3 ประการ คือ บทบาทของนักออกแบบ (Designer) บทบาทของผู้สอน (Instructor or Teacher) บทบาทของผู้ดูแลและให้บริการ (Steward) 4) ระบบการจัดการหน่วยงาน (Management System) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการนำเอาการจัดการความรู้ขององค์กรมาปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ คือ มีระบบการจัดการที่เอื้ออำนวยที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ โดยระบบการจัดการนี้จะเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องทำการปลูกฝังให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

Hussian *et al.* (2004) ศึกษาความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Peyman *et al.* (2005) ที่ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กร พบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และการจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้

องค์กรประสบความสำเร็จได้ ถ้าความรู้ที่มีการจัดการที่ดี คำตอบสุดท้ายคือ การจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง โดยที่ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2.2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What, Know How, Know Why และ Care Why 2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

เป้าหมายของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และพนักงานระดับกลาง 3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือต้นทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2547) ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็น “ความรู้ยุคที่ 1 Pre-SECI” คือ เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการซึ่งเป็นที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้านและเป็นความรู้ที่ชัดเจน แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น “ความรู้ยุคที่ 2 SECI” นั้น เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กรซึ่งเป็นที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กร ซึ่งเน้นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล และ “ความรู้ยุคที่ 3 Post-SECI” มองว่าความรู้ไม่แบ่งเป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน โดยเน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งานในเวลา นั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ของงานและมองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (Value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้ ซึ่ง Marquard (2002) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร (Capability) ประกอบด้วย การ

ใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการของผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถของบุคคลไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพิ่มเป็นทุนทางปัญญาแก่องค์กร

ผลของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจเกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือเป็นระดับนวัตกรรมหรือผลงานสร้างสรรค์ของคณะวิชาต่างๆ 2) คณาจารย์หรือบุคลากร เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน กลายเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) ความรู้ของบุคคล และขององค์กร ได้รับการยกระดับและมีการสั่งสมและจัดระบบความรู้ให้มีความ“พร้อมใช้” เป็นเครื่องมือแห่งการพัฒนาบุคคลและเพิ่มทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4) องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตามแนวคิดของ Marquardt (2002) คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ โดยคนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษ และถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นเอกกัตบุคคลและเป็นทีม

อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของการกระจายอำนาจ และในเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะของบุคลากรในองค์กร การบริหารการศึกษาจึงมุ่งการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลในระดับความเป็นวิชาชีพโดยให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน ตลอดจนการปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง (วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ, 2545) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lee and Choi (2003) ศึกษา พบว่า การฝึกทักษะบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีมและการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ให้บรรลุผล และ Bennett and O'Brien (1994) พบว่า การพัฒนาบุคคลหรือทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาวิธีการต่างๆเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันนั้นก็ จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กรของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดในเรื่องการ ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรที่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเพิ่มประสิทธิผล ของการบริหารองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เอื้อต่อ กระบวนการจัดการความรู้ในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็น เรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัด โครงสร้างองค์กร ระบบเทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการใน ต่างประเทศมากมาย (Nonaka and takeuchi, 1995, 1998, 2000; Davenport and Prusak, 1998; Lee and Choi, 2003; Migdadi, 2005; Tasmin and Woods, 2007)

แนวการศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการความรู้ ระบุว่ามีการจัดกลุ่มปัจจัยการศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้าน การประเมินและวัดผลการจัดการความรู้ และด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา, 2548) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่เข้มแข็ง 2) พันธะ สัญญา การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหาร 3) บรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กร เป้าหมาย 4) เป้าหมายและความสนใจร่วมกัน 5) ความจริงใจและการนับ ถือกัน 6) การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน 7) เครือข่ายเพื่อ เชื่อมโยงบุคลากร 8) การให้รางวัล หรือ การยกย่องชมเชยและการยอมรับ หรือ การส่งเสริมหน้าที่ การงานและการประเมินผล 9) กล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลว 10) สภาพแวดล้อมของความ ร่วมมือกัน

2. เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) คลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำ หน้าที่ในการกลั่นกรอง การจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหา 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนในการถ่ายทอด ความรู้ 3) เทคโนโลยีบนระบบที่เป็นพื้นฐานเดียวกันที่สนับสนุนระบบงานที่ถูกต้อง ใช้งานง่าย และมีความน่าเชื่อถือ 4) การจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงาน การ ปฏิบัติที่ดีที่สุด บทเรียนการเรียนรู้ ประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญ/แผนที่ความรู้ 5) การอบรมอย่าง

เหมาะสมและทันเวลา 6) โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยี 7) การเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีหรือระบบเดิมขององค์กร 8) ระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม

3. การวัดผลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการวัดผลด้านประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงานและผลกำไรขององค์กร 2) มีการวัดผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ 3) มีการวัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร 4) มีการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่าย ๆ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) มีการวัดผลกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือที่วัดผลเป็นค่าตัวเลข 6) มีกลไกที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมได้ 7) เครื่องมือวัดผลที่สามารถวัดได้ว่า ความรู้ในหน่วยงานมีการเคลื่อนย้ายอย่างไรและเมื่อไร

4. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) องค์กรควรมีนโยบายและการดำเนินงาน การปฏิบัติ และกระบวนการ เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ 2) มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการรวบรวมและใช้ความรู้ 3) มีกระบวนการในการกำหนดความรู้ 4) มีกระบวนการในการ คัดแปลงและยกระดับความรู้ 5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความเป็นมาตรฐาน 6) กระบวนการในการไหลเวียนในงานของแต่ละคนมีความชัดเจน

5. กลยุทธ์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) กำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้ (KM Structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการวัดผล บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 2) กำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) มาตรฐานเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) 3) มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) มีการจัดอุปสรรคที่ชัดเจน

ข้อค้นพบจากผลการศึกษานี้ พบว่า ขอมรับสมมติฐานการวิจัยในข้อ 1- 4 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การสร้างองค์ความรู้ให้เกิดในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ผู้บริหาร (Administrator) หรือ ผู้นำ (Leader) มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์และความเชื่อในหลักคิดการสร้างความรู้ (Knowledge Vision) โดยจะต้องอิงกับปรัชญาและบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการเรียนรู้ ความร่วมมือ ความไว้วางใจในองค์กร และพัฒนาให้บุคลากรในคณะวิชามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก และความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง

ผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างต่อเนื่อง และจากคำกล่าวของ Drucker (นฤมล ทองร่วง, ม.ป.ป.) ที่ว่า “ในยุคเศรษฐกิจปัจจุบันทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจะไม่ใช่วัตถุ แรงงาน เงินทุนหรือที่ดินอีกต่อไป แต่จะเป็นเรื่องความรู้” และจากการสำรวจในต่างประเทศ พบว่า แหล่งเก็บความรู้ในองค์กรหรือคลังความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ในเอกสารมี 26 % อิเล็กทรอนิกส์มี 20 % ฐานความรู้มี 12 % และมากที่สุดอยู่ในสมองพนักงานมีถึง 42 % จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าส่วนหนึ่งของผู้นำองค์กรทางด้านธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญศึกษาค้นหา นวัตกรรมการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ มาเพื่อนำมาพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ที่คืออยู่แล้วให้สามารถพัฒนาตนเองและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเพื่อให้การทำงานในองค์กรนั้น ประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้

การสำรวจผู้บริหารระดับสูงในภาคธุรกิจในกลุ่มสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา ขอมอบเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ พบว่า 80 % ของผู้บริหารได้รับประโยชน์ ในการจัดการความรู้ที่มีส่วนช่วยให้มีข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Lyons *et al.*, 2008) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารองค์กรธุรกิจทุกระดับที่จะต้องทำให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสามารถจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ Nonaka (2000) ได้เสนอ เพิ่มเติมไว้ว่า การสร้างความรู้เป็นหน้าที่ของ KM Manager ต้องทำใน 4 งาน คือ 1) การจัดให้มี สถานที่ที่บุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กันถึงขั้นถ่ายทอดความรู้กัน ภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า “ba-บะ” ซึ่ง แปลว่า place-สถานที่ 2) การจัดกระบวนการ SECI ในสถานที่ ba อย่างต่อเนื่องต่อเนื่อง3) จัดระบบ ทรัพย์สินความรู้ขององค์กร (Knowledge Assets) และนำความรู้ไปใช้งานอย่างมีคุณค่ามีทั้งการรับ เข้านำออกใช้ 4) วิธีการบริหาร ba ซึ่งเป็นสถานที่สร้างความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรโดยกำหนดไว้ ทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการหรือให้เกิดขึ้นโดยฉับพลัน ซึ่งมี 3 ลักษณะคือ แบบที่มี สถานที่จริงได้แก่ ห้องประชุมสัมมนา ห้องสังสรรค์ สถานที่พบปะทั่วไป ฯลฯ แบบสถานที่จำลอง ได้แก่ Computer Network และสถานที่ในสมองของบุคลากร (Mental Space) และการทำให้เกิด ba อย่างต่อเนื่องสามารถจัดทำได้ 5 ลักษณะ คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในรูปทักษะ 2) แนวคิดต่างๆ ที่ หลากหลาย 3) ความรู้ที่เป็นระบบ 4) ความรู้ในกระบวนการทำงาน และ 5) ความรู้ในการจัดระบบ ความรู้ที่ได้นำเข้ามาสู่องค์กร และการสร้างสภาพการณ์หรือบรรยากาศที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการสร้าง SECI อาจทำได้ 8 ลักษณะคือ 1) การสร้างบรรยากาศ แบบตามสบาย 2) การสร้างปัญหาให้ช่วยกันขบคิด โดยเสนอแนวคิดที่ขัดแย้งไว้ให้วิจารณ์ 3) การ นำเสนอข้อมูลของบริษัทที่หลากหลายมากเกินกว่างานในหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้เกิดการ วิพากษ์วิจารณ์แบบกล้าแสดงความคิดเห็นทำให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่ม 4) การนำเสนอข้อมูลขององค์กรที่ ขัดแย้งกันเอง ซึ่งต้องมีความเหมาะสมตามความจำเป็น 5) การสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร

6) ความเอาใจใส่กันและกัน 7) ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน และ 8) ความผูกพันกับเป้าหมายงานร่วมกัน

การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยวิธีการจัดการความรู้ให้กลายเป็นทรัพย์สินหรือต้นทุนทางปัญญาขององค์กร ในรูปแบบความรู้ ธารณะและความรู้ที่ฝังแน่นหรือตกผลึกอยู่ในตัวบุคลากร เพื่อให้ความรู้นั้นเป็นเครื่องมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับคณะวิชาและส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่ตามแนวคิดของ Senge (1990) นั้น ผู้บริหารในระดับคณะวิชาสามารถแสดงบทบาทเป็นนักออกแบบ (Designer Role) ซึ่งการออกแบบไม่ใช่การออกคำสั่งและไม่ใช่วิธีในการควบคุมแต่จะเหมือนการเอื้ออำนาจมากกว่า การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้บริหารออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบต่างๆของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ขั้นตอนแรกของการออกแบบองค์กรคือการพัฒนา วิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยต้องจัดทำให้เหมาะสมกับผู้คนในสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้คนสามารถจัดการกับปัญหาวิกฤติที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาความรู้แห่งตนได้ และยังเป็นผู้ให้บริการ (Steward Roles) โดยผู้บริหารจะพิจารณาวิสัยทัศน์ของตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งต่างๆต้อง รับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และรู้จักปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน สิ่งเหล่านี้เป็นความรับผิดชอบในฐานะ เจ้าของที่บริการที่จะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 3) การ เป็นครู (Teacher Roles) ซึ่งผู้บริหารจะช่วยให้คณาจารย์สามารถเข้าใจ ความเป็นจริงในสิ่งต่างๆ โดยมุ่งความสนใจไปที่จุดมุ่งหมายและโครงสร้างที่เป็นระบบ และมองเห็นภาพรวมของสิ่งต่างๆ และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ภายในอย่างสม่ำเสมอ สิ่งนี้จะทำให้คณาจารย์ตระหนักถึงจุดมุ่ง หมายของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร การเป็นผู้บริหารในฐานะครูไม่ใช่การไปสอนวิธีการบรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์กรแต่หมายถึงผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบและ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบัน

แนวคิดการบริหารในปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการ เรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และสนับสนุนรูปแบบองค์กรเรียนรู้ โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพ ของบุคคลเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของผลการปฏิบัติ งานองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่บุคลากรจะมี คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดอย่างเป็น ระบบครบวงจร ครอบคลุมรอบด้าน เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ ประกอบด้วยหน่วยต่างๆที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด นั่นคือบุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ของ

แต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกันและไม่หยุดนิ่ง การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A Shift of Mind) คือ เปลี่ยนจากการมองตนเองในลักษณะที่แยกออกมาจากโลก เป็นการมองในลักษณะที่สัมพันธ์กับโลก 2) ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) เป็นความชำนาญในระดัพิเศษของบุคคล บุคคลสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลสามารถระหนักถึงผลการกระทำซึ่งมีผลสำคัญที่สุด 3) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นข้อตกลงเบื้องต้น ข้อสรุปทั่วไปหรือภาพลักษณ์ที่ฝังติดแน่นอยู่อย่างลึกซึ้งและมีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อโลกและการปฏิบัติของบุคคล ตลอดจนรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรทำ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นความสามารถในการก่อให้เกิดภาพรวมเป็นภาพของอนาคตที่บุคคลมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงแล้ว บุคคลจะแสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง เกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบการสร้างวินัย 5 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka ที่ต้องทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ และการนำความรู้ไปปฏิบัติ และเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัตสามารถสร้างต้นแบบของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผลการศึกษาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเพื่อพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและความไว้วางใจกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับต่างๆของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรทั้งในด้านผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานในภาพรวมตามการประเมินแบบสมดุลในการกิจทั้ง 4 ด้านของการจัดการศึกษา โดยที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำหลักการสร้าง “ba” และ “CoP” มาใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานทั้งในระดับวิชาและสถาบันเพื่อทำให้อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิด การ มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อันจะ

นำไปสู่การแลกเปลี่ยนแนวคิดและความรู้ที่มีระหว่างการปฏิบัติงานและยังสามารถเกิดการเชื่อมโยงความรู้ในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และมีการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างเป็นเลิศ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามการศึกษาในครั้งนี้บ่งชี้ให้เห็นถึงความสอดคล้องของปัจจัยผลการปฏิบัติงานองค์กร การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีอยู่และที่ส่งผลต่อการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันเป็นข้อเท็จจริงพื้นฐานในบริบทของการบริหารสถาบันการศึกษาให้ปฏิบัติตามแนวทางและดัชนีชี้วัดของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศด้วยการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเกิดเป็นสังคมฐานความรู้ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผลการวิจัยสามารถเป็นข้อมูลหรือแนวทางที่จำเป็นต่อการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสร้างเครือข่ายในการร่วมกันเรียนรู้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มอาชีพงาน รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทั้งระดับนโยบายแห่งชาติ และระดับการแข่งขันนานาชาติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สมมติฐานการวิจัยมี 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ 3) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ และ 4) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาและคณาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเอกชน (สกอ.) มีจำนวนทั้งสิ้น 34 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบัน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 7,030 คน การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-step Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับแบบสอบถามกลับที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 398 ฉบับ ทั้งจากผู้บริหารและอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนระดับคณะวิชาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 7 แห่ง ถือเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอ และเชื่อถือได้ตามหลักการและแนวคิดของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) มี 2 ตัวแปร คือ 1.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทฤษฎีของ Bass and Avolio ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ 1.2) วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวการศึกษาของ Lee and Choi และ Migdadi ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย ดังนี้คือ ความไว้วางใจในองค์กร (Trust) ความร่วมมือในองค์กร (Collaboration) การเรียนรู้ในองค์กร (Learning) 2) ตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) ได้แก่ ตัวแปรการจัดการความรู้ที่ใช้ทฤษฎีของ Nonaka and Takeuchi ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization) การเชื่อมโยงความรู้ (Combination) การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) และ 3) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวทางการศึกษาของ Lee and Choi และ Migdadi ซึ่งใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร แบบสมดุล (Balance Scorecard) ในภารกิจทั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการศึกษาครั้งนี้ รวมตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งหมด 17 ตัวแปร โดยแบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร

เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามผู้บริหารและอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 5 ตอนตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหน่วยงานทั้ง 4 องค์ประกอบ จำนวน 38 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 3 องค์ประกอบ จำนวน 16 ข้อ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน 4 องค์ประกอบ จำนวน 19 ข้อ ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานองค์กร จำนวน 10 ข้อ สำหรับการวัดความคิดเห็นในตอนที่ 2 ตอนที่ 3 ตอนที่ 4 และตอนที่ 5 เป็นข้อคำถามแบบ Likert Item Scale มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1 ได้นำเครื่องมือวิจัยผ่านการตรวจพิจารณาความตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ท่าน แล้วนำมาหาค่า IOC ของเครื่องมือวิจัยโดยมีค่า IOC ของเครื่องมือวิจัยอยู่ระหว่าง 0.85 - 0.98 และมีค่า IOC ของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 และได้ทำการปรับแก้ไขภาษาที่ใช้ในข้อคำถามแต่ละตอนให้มีความตรง

และสอดคล้องกับการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำเครื่องมือวิจัยที่ปรับแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาในภาครัฐและหน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 60 ชุด แล้วนำข้อมูลกลับมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยที่ทดลองใช้โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.92 - 0.97 และหาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษาโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 6 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบใช้มาตรวัด KMO วิธีการทดสอบ Bartlett การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์สถิติการวัดระดับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยซึ่งใช้การวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ตอนที่ 5 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นค่าสถิติวัดระดับตัวแปร ค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบสมการ โครงสร้าง

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกตามลำดับ และส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่าง 5 ถึง 10 ปี รองลงมา เป็นอาจารย์ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในหน่วยงาน เป็นอาจารย์ผู้สอนมากที่สุด รองลงมาเป็นทีมผู้บริหาร โดยมีผลงานสร้างสรรค์อยู่ในการสอนมากที่สุด รองลงมามีผลงานสร้างสรรค์อยู่ในการวิจัยและตำรา และการบริการวิชาการ คณาจารย์ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสังคมศาสตร์มากที่สุด รองลงมา เป็นอาจารย์สังกัดกลุ่มวิทยาศาสตร์ อาจารย์สังกัดกลุ่มศิลปศาสตร์ และอาจารย์สังกัดกลุ่มมนุษยศาสตร์ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การวัดระดับตัวแปร พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน 7 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์นมีค่าเฉลี่ยการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านความร่วมมือในองค์กรสูงที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้ในองค์กรและความไว้วางใจในองค์กรตามลำดับสำหรับค่าเฉลี่ยการวัดความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในตัวแปรการจัดการความรู้ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเชื่อมโยงความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ตามลำดับ ส่วนตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านผลงานสร้างสรรค์สูงกว่าผลการปฏิบัติงานเล็กน้อยและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทุกตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้มีค่าเป็นลบ) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรจึงค่อนข้างสูง โดยอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทุกตัวแปรมีความโค้งต่ำกว่าปกติ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงที่ค่อนข้างป้าน หรือโค้งน้อย จึงมีการกระจายของข้อมูลมาก

การวิเคราะห์ค่าอำนาจการประกอบของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยค่าKMO ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.93 – 0.97 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากทุกตัวแปร และค่าการทดสอบ Bartlett ของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรในการวิจัยมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ โดยตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 73.71 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.21 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.96 และ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า $p_c = .9489$ และค่า $p_v = .8232$ สำหรับองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรมีค่า $p_c = .9387$ และค่า $p_v = .8361$ แสดงว่า

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรมีความเที่ยงสูง โดยที่องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 82.32 และองค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 83.61 และมีค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.94 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ระหว่างร้อยละ 70.00 ถึง 96.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับการพยากรณ์วัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ระหว่างร้อยละ 79.00 ถึง 94.00 ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรที่กำหนดไว้เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเท่ากับ 0.98 การสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเท่ากับ 0.93 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเท่ากับ 0.88 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเท่ากับ 0.84 และพบความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบการเรียนรู้ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.07 ตามการปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สำหรับองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.93 ความร่วมมือในองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.89 และความไว้วางใจในองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.89

สำหรับค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมมือกันขององค์ประกอบการจัดการความรู้เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้มี 4 องค์ประกอบและทั้ง 4 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 73.71 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด ในส่วนของค่าน้ำหนักปัจจัยและค่าความร่วมมือกันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรมี 2 องค์ประกอบและทั้ง 2 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 78.75 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด โดยที่องค์ประกอบการจัดการความรู้มีค่า $p_c = 0.9378$ และค่า $p_v = 0.7906$ สำหรับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กร มีค่า $p_c = 0.8732$ และค่า $p_v = 0.7763$ แสดงว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความเที่ยงสูง โดยที่องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบได้สูงถึงร้อยละ 79.06 และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบได้สูงถึงร้อยละ 77.63

(มีค่ามากกว่า 0.50) และมีค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.76 ถึง 0.86 และค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.92 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ร้อยละ 76.00 ถึง 86.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 63.00 ถึง 92.00 สรุปได้ว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ การนำความรู้ไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.92 และการเชื่อมโยงความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.87 การแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.86 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีค่าเท่ากับ 0.86 และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ผลงานสร้างสรรค์มีค่าเท่ากับ 0.96 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.80

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปรในงานวิจัยพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.426 - 0.893 ซึ่งมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IML) การกระตุ้นทางปัญญา (ISL) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL) กับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ได้แก่ ตัวแปรความไว้วางใจ (TRUST) ความร่วมมือ (COLLA) และการเรียนรู้ (LEARN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.429 - 0.582$ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL) การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) การเชื่อมโยงความรู้ (COMB) และการนำความรู้ไปปฏิบัติ (EXTER) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.476 - 0.627$ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (OP) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.426 - 0.630$ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ได้แก่ ตัวแปรความไว้วางใจ (TRUST) ความร่วมมือ (COLLA) และการเรียนรู้ (LEARN) กับกลุ่มตัวแปร

การจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ตัวแปรการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIAL) การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) การเชื่อมโยง (COMB) และการนำไปปฏิบัติ (EXTER) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.436 - 0.646$ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) ได้แก่ ตัวแปรผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (OP) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.455 - 0.623$ จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต้นไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูงและไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในระดับต่ำ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจึงมีทั้งหมด 13 ตัวแปร

ค่าดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแสดงให้เห็นว่า รูปแบบสมการมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบทั้ง 7 ค่า มีดังต่อไปนี้คือ ค่า Chi-Square ค่า RMSEA ค่า RMR ค่า GFI ค่า AGFI ค่า CFI และค่า LSR จากผลการวิเคราะห์ที่ได้นั้นแสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือยอมรับสมมติฐานว่า ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 28.68 df = 48 p = 0.99 และค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI = 1.00) มีค่าเท่ากับ 1 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI = 1.00) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI = 1.00) มีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR = 0.015) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA = 0.000) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (LSR = 0.90) ซึ่งน้อยกว่า 2.00

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงและขนาดอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (OPP) พบว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรได้รับอิทธิพลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.51 และได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 และได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.37 และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

องค์กร (OPP) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ซึ่งส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.28 และจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) มากที่สุด คือ ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.55 รองลงมา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.43 ซึ่งส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 และน้อยที่สุด คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.41 ซึ่งส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.28 กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยที่การจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวเชื่อม (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานองค์กร

สำหรับอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.51 ซึ่งมากกว่าการได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) ที่มีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.37 แสดงว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ค่าสถิติในการวัดตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.87 - 0.94) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูง (ค่า ρ_e อยู่ระหว่าง 0.77 - 0.83) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.96 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ โดยอยู่ระหว่างร้อยละ 63.00 - 96.00 ดังนั้น การวิเคราะห์ตัวแบบนี้จึงไม่มีปัญหาด้านการวัด

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการ โครงสร้าง พบว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (OPP) มีค่า R^2 เท่ากับ 0.55 แสดงว่า ตัวแปรสมการโครงสร้างในรูปแบบนี้ ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55.00

ค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 - 0.79 ซึ่งทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ถ้าตัวแปรหนึ่งมีขนาดเพิ่มมากขึ้น ตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดเพิ่มขึ้นด้วย หรือหากตัวแปรตัวหนึ่งมีขนาดลดต่ำลงตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดต่ำลงด้วย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรการจัดการความรู้(KM) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร(OPP) มีค่าสูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมา คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) กับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเท่ากับ 0.71 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร (OPP) มีค่าเท่ากับ 0.66 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER) กับตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเท่ากับ 0.65 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร(OPP) มีค่าเท่ากับ 0.65 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (CULTURE) กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEADER) มีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 0.58

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า ผลงานสร้างสรรค์ (CREAT) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีความสำคัญต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กร(OPP)ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน(OP) ที่มีค่าเท่ากับ 0.80 สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEADER) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (ISL) มีความสำคัญมากที่สุด คือ มีค่าเท่ากับ 0.98 รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (IML) มีค่าเท่ากับ 0.93 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(IIL) มีค่าเท่ากับ 0.88และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ICL) มีค่าเท่ากับ 0.84 ตามลำดับ และจากการวิเคราะห์ปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบในตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร คือ องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (LERAN) โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.07 ซึ่งค่าความสัมพันธ์ที่มีนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีผลต่อความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญมากที่สุด(LEARN) มีค่าเท่ากับ 0.93 รองลงมา คือ ความร่วมมือ (COLLA) มีค่าเท่ากับ 0.89 และความไว้วางใจ (TRUST) มีค่าเท่ากับ 0.89 สำหรับตัวแปรการจัดการความรู้(KM) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การนำความรู้ไปปฏิบัติมีความสำคัญมากที่สุด (EXTER) มีค่าเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือ การเชื่อมโยงความรู้ (COMB) มีค่าเท่ากับ 0.87 การแลกเปลี่ยนความรู้ (INTER) มีค่าเท่ากับ 0.86 และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCAIL) มีค่าเท่ากับ 0.86

สรุปผลการศึกษา การวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในหน่วยงานระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นให้ความสำคัญที่ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรด้านเครื่องมือทฤษฎีอย่างมีอุดมการณ์ ตัวแปรด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วัฒนธรรมความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กรตามลำดับ ส่วนตัวแปรการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การเชื่อมโยงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการปฏิสัมพันธ์กันทางสังคม สำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นมุ่งให้ความสำคัญที่ผลงานสร้างสรรค์มากกว่าผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป

ผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน พบว่า ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรนั้นยอมรับสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ดังนี้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 คือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยส่งอิทธิพลผ่านการจัดการความรู้ และยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 4 คือ ตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับคณะวิชา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นถึงกรอบแนวทางการประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การจัดการความรู้ของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถือเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า “สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ผ่านองค์ประกอบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน” ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยงความรู้และการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์ผลงานทั้ง 4 ด้านของการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่กระบวนการจัดการความรู้ของคณะวิชาสามารถทำให้เกิดการพัฒนาความรู้จากคณาจารย์ (Tacit Knowledge) ไปสู่พฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบรรลุผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิบัติงานเชื่อมโยงเข้ากับจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอนซึ่งเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนการสอนทำให้โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ทักษะ และเจตคติรวมถึงการเกิดงานสร้างสรรค์มีอยู่ทั่วไปในสถาบันการศึกษาเอกชนโดยที่การจัดการความรู้จะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่คณาจารย์ทุกคนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องกระทำร่วมกัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในหน่วยงาน ความไว้วางใจในหน่วยงาน และความร่วมมือในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในคณะวิชาต่างๆตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และสามารถกำหนดแนวทางพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ทั้งจากการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน อันจะทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ และเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาในหน่วยงาน และอาจส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผลงานสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับวิชาชีพต่อไป

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถวางกรอบหรือแนวทางการบริหารให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาพฤติกรรมของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบที่เป็นทางการ โดยมีทั้งการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการจัดกิจกรรมเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่หลากหลาย เช่น ชมรมและ/หรือ ชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน ซึ่งควรสร้างกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือ การประชุมใหญ่ทางวิชาการระดับชาติ ฯลฯ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือด้วยการทำให้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความไว้วางใจกัน มีความไว้วางใจในความตั้งใจและพฤติกรรมของบุคคลอื่นในหน่วยงาน มีความไว้วางใจต่อความสามารถของบุคคลอื่นในหน่วยงาน และมีความไว้วางใจต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดรูปแบบกิจกรรมที่สามารถสร้างความไว้วางใจกันในองค์กรได้โดยมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานระหว่างกัน สร้างความพึงพอใจกับความร่วมมือกันในหน่วยงาน สร้างความเต็มใจในการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย สร้างให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจในการยอมรับหรือมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน และสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าของตัวบุคคล

3. การจัดการความรู้ในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสำคัญอย่างมาก เพราะอาจารย์บางท่านที่ไม่เคยประกอบวิชาชีพอาจจะไม่มีกรณีศึกษา (Case Study) มาสอนนิสิต นักศึกษาและมีใช้การวิจัยหรือการรวบรวมวิเคราะห์จากคำรามาสอนหรือมาเป็นแนวทางในการสอนเพียงอย่างเดียว เช่นในสาขาวิชาชีพ แพทย์ พยาบาล ทันตฯ สถาปนิกและนักออกแบบ เป็นต้น จึงควรที่จะมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างสรรค์ผลงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในสังคม

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทำให้เกิดกรอบแนวคิดที่เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและการปรับวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เหมาะสมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการจัดการศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ การมี

ต้นแบบของการปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาระหว่างอาจารย์หรือผู้ปฏิบัติงาน และยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคลของอาจารย์หรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพร้อมที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ด้วยการเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงบวก และกล้านำนวัตกรรมมาใช้ร่วมกัน และร่วมกันหาทางแนวทางใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีโอกาสในการสร้างทีมงานด้วยความสมัครใจอันจะนำไปสู่ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันอันจะเป็นแนวทางปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรคการทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม ฯลฯ แนวทางดังที่กล่าวมานี้จะสามารถสร้างให้บุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะสร้างผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นเลิศภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

5. การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทางการศึกษาของหน่วยงาน (Organizational Learning) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความรู้และต่อยอดความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถสร้างการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เพื่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคลากร และเป็นช่องทางที่จะนำไปสู่การสร้าง “ba” ตามแนวทางของ Nonaka โดยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจสร้างกระบวนการชุมชนนักปฏิบัติได้ดังนี้คือ

5.1) กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ที่ เป็นความต้องการในการจัดการความรู้ของคณะวิชาต่างๆในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์เรื่องใด และใครบ้างที่เป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้ของคณะวิชานั้นๆ

5.2) สรรหาอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลที่เป็นเลิศเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ โดยบุคลากรทุกคนที่เข้าร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับหรือเป็นแบบอย่างที่ดี โดยควรให้มีความแตกต่างและหลากหลาย เพื่อให้เห็นแนวทางในแต่ละมุมมองและจะทำให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์

5.3) ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวอาจารย์หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) อาจใช้รูปแบบเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling) โดยใช้กระบวนการ การสกัดขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence)

5.4) สร้างความรู้โดยการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในแหล่งต่างๆ ด้วยการจัดทำเป็นฐานข้อมูลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และความต้องการของอาจารย์หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5.5) เลือกและกลั่นกรอง (Refine) โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยนำไปเทียบเคียงทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้แต่หากไม่ตรงกับหลักการใด อาจทำให้คณะวิชาต่างๆของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนนั้นได้หลักการปฏิบัติใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

5.6) เผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) โดยอาจารย์หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเป็นการเผยแพร่ความรู้และทำให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ไปตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

5.7) นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์จะทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้ ซึ่งการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์สามารถเป็นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคมและยังเป็นการขยายฐานหรือสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศให้เกิดเป็นสังคมฐานแห่งความรู้ได้อีกช่องทางหนึ่ง

5.8) นำความรู้ที่ได้มาและผ่านการนำไปใช้แล้วทำให้เกิดประโยชน์จริง มาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เพื่อเป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) และใช้เป็นเวทีเสมือนจริงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้เป็นพลวัตรไม่หยุดนิ่งและเกิดความต่อเนื่องและการต่อยอดความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกไปอย่างยั่งยืนไม่สิ้นสุดตามแนวคิดเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ของ Nonaka

5.9) ตรวจสอบ (Monitor) ทบทวนว่าทุกขั้นตอนของการจัดกระบวนการความรู้ทั้งในเรื่องของการสร้างสถานที่ ba หรือ CoP เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของคณาจารย์ในระดับอุดมศึกษาเอกชน การแลกเปลี่ยน การเชื่อมโยง และการนำความรู้ไปปฏิบัติของอาจารย์และบุคลากรผู้ปฏิบัติในคณะวิชาต่างๆของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง โดยมีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือมีความสำเร็จในขั้นตอนใดอย่างไร เพื่อพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

6. ผู้นำระดับหน่วยงานควรต้องพิจารณาถึงการสร้าง “ba” หรือ สถานที่ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในสถาบันและนอกสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญและพยายามสร้างให้มี ba ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจาก “ba” เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ระหว่างกัน การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจกันในการพบปะแลกเปลี่ยนและการสื่อสารกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การสร้างกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่ต่อเนื่องและพัฒนาเป็นเกลียวความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งต่อไป เนื่องจาก “ba” สถานที่หรือเวทีที่สามารถเสริมสร้างและพัฒนาการเรียนรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงาน หน่วยงาน และระหว่างชุมชนที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถเห็นพัฒนาการของการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือสามารถแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ในสถานที่ “ba” ที่หน่วยงานสร้างขึ้น กล่าวคือ “ba” เป็นช่องทางในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและเป็นช่องทางในการสื่อสารที่มีรูปแบบทั้งจากบนลงล่างจากล่างขึ้นบนและการสื่อสารในระดับเดียวกัน จึงเป็นช่องทางของการรับ Feedback ในการสื่อสารแบบสองทางอีกด้วย

7. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ได้ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (2002) อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549) โดยมุ่งประเด็นเพื่อการสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษา การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม หมายถึง คณะทำงาน หรือทีมงานในสถานศึกษา และ การเรียนรู้ระดับหน่วยงาน หมายถึง สถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องของการสร้างวินัย 5 ประการให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) แบบจำลอง

ความคิด (Mental Models) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เพื่อสร้างบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ 1) คุณภาพบัณฑิตตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษา 2) คุณภาพงานวิจัยของสถานศึกษาซึ่งต้องเผยแพร่ในวารสารที่ยอมรับได้ระดับสากล 3) งานบริการทางวิชาการสู่สังคมซึ่งสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสามารถนำไปสู่การให้บริการทางวิชาการที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการในระดับต่างๆ 4) งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มุ่งให้ทั้งผู้จัดและผู้ร่วมงานต่างเกิดความชื่นชมและร่วมสืบทอดศิลปวัฒนธรรมของสังคมต่อไป ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะใช้ดัชนีของการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่มีการวางเป้าหมายการใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor: CSF) ในการปฏิบัติการกิจด้านต่างๆที่เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดจากหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและองค์กรประกันคุณภาพการศึกษาจากภายนอกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษามีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเน้นการสร้างคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั่วไป

8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบายองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียกับการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถวิเคราะห์จำแนกจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส แล้วแปลงให้เป็นแผนการดำเนินงานเชิงปฏิบัติที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ โดยมีการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์ความต้องการและประเมินศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของนโยบาย ภาวะผู้นำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อประเมินศักยภาพของหน่วยงานระดับต่างๆในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนดังนี้คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success

Factor: CSF) ทั้งในระดับหน่วยงาน คณะวิชาและสถาบันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) กำหนดพันธกิจ (Mission) และ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor: CSF) โดยให้มีความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานและสถาบันกำหนดไว้ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor: CSF) เป็นการวางวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนตามพันธกิจที่กำหนดขึ้น 4) ประเมินปัญหาอุปสรรคและความสามารถในการดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ (Ability of Performance) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือดำเนินงานให้สอดคล้องต่อไป

ขั้นตอนที่ 3: แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) และ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ (Key Performance Index: KPI) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นกรอบและแนวทางที่ชัดเจน 2) กำหนดแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) โครงการ (Project) และกิจกรรม (Activity) ภายใต้อขอบเขตของลักษณะงาน กำลังของบุคลากร งบประมาณ และระยะเวลา โดยกำหนดให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับหน่วยงาน คณะวิชา และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้วิเคราะห์ไว้ตามขั้นตอนแรก 3) ตรวจสอบความถูกต้องของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ด้วยการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตามแผนปฏิบัติงาน 4) พิมพ์แผนยุทธศาสตร์โดยจัดทำคู่มือและรายงานเพื่อให้มีความชัดเจนและมีแนวทางอ้างอิง 5) นำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และ 6) วางแผนทบทวนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการใชห้หลักการบริหารเชิงคุณภาพแบบ Plan-Do-Check-Act Cycle (Deming Cycle) มาปรับปรุงให้เกิดคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

นอกจากการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยโดยตรงแล้ว จากการศึกษายังมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับที่เกินกว่าร้อยละ 50 ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของ

องค์กร และเสริมสร้างค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรไปใช้ได้อย่างชัดเจน และมีความต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการจากการวิจัยในภาพรวมเพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ มีดังนี้

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ทราบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ในการที่จะดำเนินงานผ่านตัวแปรเหล่านี้ โดยอาจใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนงาน กำหนดแนวทาง และวิธีการในการพัฒนาบุคลากร และสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการนำความรู้ไปปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงความรู้เป็นลำดับขั้น ๆ และยังพบว่าการจัดการความรู้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และความร่วมมือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคณาจารย์ควรต้องเริ่มจากการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การต่อยอดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และยังส่งผลทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันได้อีกด้วย ข้อค้นพบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับคณะวิชาในกำหนดและการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนโดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของกลุ่ม และการเรียนรู้ขององค์กรที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อนำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมของอาจารย์ในการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความไว้วางใจ การยอมรับ และความเอื้ออาทรอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยสามารถซึมซับในความเชื่อและค่านิยมดังกล่าว จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรของหน่วยงานจะเกิดการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมที่ละน้อยไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกันที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นบรรทัดฐานและสร้างมาตรฐานของความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น

3. ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องจะมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนยืนยันการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาเพิ่ม โดยเน้นการจัดการความรู้ที่ให้เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลด้วยการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ และการเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวันด้วยการกระตุ้นทางปัญญา การจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ระดับหน่วยงานต้องมีโครงสร้างของ การบริหารงานที่เอื้อต่อการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้นำหน่วยงานต้องสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการจัดการความรู้ แหล่งกักเก็บความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดภารกิจของอาจารย์ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน จะส่งผลถึงความสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการประกอบวิชาชีพให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถสร้างกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมโดยการเน้นการค้นหาและการแลกเปลี่ยนความคิดและค่านิยมใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนางานแบบการทำงานระหว่างสายงาน การให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานต้นแบบจากการทดลอง และเผยแพร่ผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและพยายามทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์การบริหารผ่านการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเน้นการถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แล้วทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการใช้ความคิดในรูปแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์ การให้ความสำคัญต่อการสนทนาที่สร้างสรรค์และมีสาระในหน่วยงาน และการสร้างสรรค์แนวคิดแบบอุปมา มีการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย และสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ด้วยการให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนและเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในสถาบันการศึกษา การให้ความสำคัญกับการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอื่นเพื่อให้เห็นถึงความหลากหลาย รวมถึงการให้ความสำคัญกับการมองหากลยุทธ์และโอกาสจากการสำรวจศักยภาพภายในสถาบันการศึกษา แล้วกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปปฏิบัติงาน และการ

ให้ความสำคัญกับการสร้างคู่มือและข้อมูลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญต่อการสร้างอุปกรณ์การเรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และการให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เอกสารวรรณกรรม เทคโนโลยี และการคาดคะเน

4. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยให้ความสำคัญกับการกระตุ้นทางปัญญเป็นอันดับแรก ด้วยการแสดงพฤติกรรมต่อไปนี้ คือ รับฟังผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล รับฟังข้อมูลและให้คุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล มอบหมายงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการสื่อสารแบบสองทาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารให้คำแนะนำเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอหรือเมื่อมีความจำเป็นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่

สำหรับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้วยการเป็นต้นแบบของผู้ปฏิบัติงาน มีความน่าภาคภูมิใจและเป็นผู้ที่นำร่วมงานด้วย มีการตัดสินใจที่แสดงถึงสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลไปถึงอนาคต ชีดหลักเรื่องความเสียสละส่วนตนเพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สร้างความเชื่อมั่นอย่างมากในภาวะผู้นำของผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานแม้จะเกิดความเสี่ยงกับตนเอง และมีความกล้าเสี่ยงส่วนตนสูงเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหน่วยงาน

พฤติกรรมเหล่านี้สามารถนำไปพัฒนาและเสริมสร้างให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับ การพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนที่เป็นผลประโยชน์ถึงผู้เรียน ส่งผลถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพต่าง รวมถึงการสร้างควมก้าวหน้าให้กับสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ ด้วยการเสริมสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในคณะวิชาต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ความร่วมมือ ความไว้วางใจจากการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นปกติ โดยมีแบบอย่างของการจัดการความรู้ทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพด้วยความเข้าใจที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ยกย่องให้เกียรติกัน และมีความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามพันธกิจของคณะวิชาภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง

6. การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมีตัวแปรการจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็น ตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสามารถอธิบายความผันแปรผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ดังนั้น การจัดการศึกษาของคณะวิชาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถ เพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้โดยใช้การจัดการความรู้ของคณะวิชาเป็นเครื่องมือ พร้อมทั้ง กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับคณาจารย์ และ แนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ และสามารถต่อยอดการพัฒนากรอบแนวทางในการบริหาร การศึกษาที่เป็นรูปธรรมต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้ให้พบกรอบแนวการวิจัยที่ควรศึกษาต่อไป ดังนี้คือ

1. การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในคณะวิชาต่างๆ เท่านั้น จึงควรมีการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ

จัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ร่วมงานในส่วนต่างๆ เพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. งานวิจัยในครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยของความสัมพันธ์เรื่องแรงเสริมในพฤติกรรมด้านต่างๆ อาทิ ค่าตอบแทนหรือโบนัส และปัจจัยการเรียนการสอน ประสบการณ์ในทางด้านวิชาชีพเฉพาะมาประกอบการศึกษาในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจากความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพราะช่วงเวลาที่ศึกษานี้เป็นช่วงที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานไปจากสถานการณ์เดิมและการเปลี่ยนแปลงตามดัชนีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. วิธีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งต่อไปสามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multi-group Analysis) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยอาจแยกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ทฤษฎีที่ใช้ศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของหน่วยงานนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีงานสร้างสรรค์ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หรือผลงานสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นต้น

5. กรอบแนวคิดการวิจัยตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานองค์กรนี้ใน การวิจัยครั้งต่อไปสามารถเพิ่มความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กวี วงศ์พุม. 2542. **ภาวะผู้นำ: Leadership**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.

กานต์สุตา มามะศิรินันท์. 2546. **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้ขององค์การภาคเอกชน**.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แก้วตา ไทรงาม. 2540. **ภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการนำ**. นครปฐม:
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

กิตติ ตยัคคานนท์. 2543. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.

เกษม วัฒนชัย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. **การปฏิรูปการศึกษาไทย**
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี จำกัด.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547. “ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการ
ความรู้.” **สร้างสรรค์สื่อกลาง**. 16-31 ตุลาคม 2547.

จรัส สุวรรณเวลา. 2538. **การเพิ่มศักยภาพและการประเมินคุณภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย**.
รายงานการสัมมนาเรื่องการเพิ่มศักยภาพและการประเมินคุณภาพบุคลากรของ
มหาวิทยาลัย, สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2547. **สังคมความรู้ยุคที่ 2**. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

จีระ หงส์ลดารมภ์. 2546. “บทบาทเรื่องภาวะผู้นำ.” **คอลัมน์สู่ศตวรรษใหม่**. แนวหน้า.
18 มิถุนายน.

ชวลิต หมั่นนุช. 2535. **อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดี ที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน
วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร
การพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์รัฐ.

ชินภัทร ภูมิรัตน. 2550. การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา. (Online).

<http://www.eng.ubu.ac.th/~personnal/personneldata>. 25 มีนาคม 2550.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และคณะ. 2548. “เปรียบเทียบการบริหารการศึกษาในประเทศไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์.” งานวิจัยทุนอุดหนุนจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีงบประมาณ 2548. ปีต่อมา: ภาควิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์.

จิตติพร ชมภูคำ. 2548. **สุดยอดผู้นำ**. แปลและเรียบเรียงจาก The handbook for leaders by Zenger, John H. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

_____. 2547. “การบริหารเพื่อจัดการความรู้.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**. 103, (มกราคม-มีนาคม): 21-29.

เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มามะศิรินันท์. 2544. **วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แวก์ไฟร์ พรินติ้ง.

_____. 2549. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: รัตนไตร.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.

ธวัชชัย หล่อวิจิตร. 2549. **การจัดการความรู้**. (Online). http://oldweb.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/dec_2006/e-newsletter/knowledge/KM.htm.

20 สิงหาคม 2550.

ธีระ รุญเจริญ. 2549. **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิอุทกศาสตร์ การพิมพ์.

ธีระพนธ์ ขวัญคน. 2551. **สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม** (Online).

http://www.geocities.com/prathomnan/page_2.htm . 20 พฤษภาคม 2552.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิเธล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล ทองร่วง. ม.ป.ป. **บทความภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้**. (Online).

www.watkokschooll.com/guestbk.php?lng=en. 20 มีนาคม 2551.

นิศย์ สัมมาพันธ์. 2546. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

นำพิชญ์ ธรรมนิเวศน์. 2549. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ ของสถาบันการศึกษา สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

_____. 2548. **“รายงานการประเมินโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้: การศึกษารายงานการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. **การจัดการความรู้....สู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ชรรคมกมลการพิมพ์.

_____. 2550. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท.

แปลจาก Marquardt, Michael J. 2002. **Building the Learning Organization:**

Mastering the 5 element for Corporative Learning. California: Davies-Black

Publishing.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2548. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กสเพรส.

บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประกอบ ใจมั่น. 2547. การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม โพธิกุล และ วารินทร์ สิ้นสูงสุด. 2548. “สถานศึกษาของท่านควรมีการจัดการความรู้แล้ว
หรือไม่?” วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 22, 4 (เมษายน – พฤษภาคม).

ประไพ จุญญารอด และ วีรฐ มาชะศิรินันท์. 2548. การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. แปลจาก Hansen M.T., *et al.* 2004. **Creating a Strategy to
manage knowledge.** n.p.

ประภาพรรณ ขุนบุญจันทร์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความ
ฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม.ดีเด่นระดับจังหวัด ปี
พ.ศ. 2541 – 2544. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์การแพทย์และ
สาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ประเวศ วะสี. 2548. การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และ
ความสุข. ปาฐกถาพิเศษ งานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2. ม.ป.ท.

ปรัชญนันท์ นิลสุข. 2549. องค์การแห่งการเรียนรู้ **Learning Organization.** (Online).
<http://gotoknow.org/blog/prachyanun/23048> . 20 สิงหาคม 2550.

ปรัชญา ชุ่มนาเลียว. 2549. แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุน
มนุษย์ในองค์กร (Online). www.polpacon7.ru.ac.th/download/article2041.doc, 26
เมษายน 2549.

ปริญญ ชัยกองเกียรติ. 2551. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา
การจัดการความรู้และประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปลัดกระทรวง. สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: บริษัท
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)

ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.

2550. ข้อมูลจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและจำนวนคณาจารย์. ม.ป.ท.

พจน์ สะเพียรชัย. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

พร ภิเศก. 2547. “วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่า
สายวิทยาการของกองทัพบก.” วารสารเสนานิปัตย์. 53, 1. (มกราคม-เมษายน): 86-93.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2540. “ภาวะผู้นำ.” ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สติ
มะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

พรทิพย์ กายจนนิต และคณะ. 2546. การจัดการความรู้: สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน. กรุงเทพฯ:
ภาพพิมพ์.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้พื้นฐาน: การประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: กมลการพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์. 2549. ความสำคัญของ Human Capital ในการจัดทำ Balanced Scorecard.

(Online). www.acc.chula.ac.th. 19 ธันวาคม 2549.

ไพรัช ถิตย์ผาด. 2544. การประเมินการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

พิเชฐ บุญญติ. 2543. โรงพยาบาลบ้านตาก กระทรวงสาธารณสุข. (Online).

<http://www.bantakhospital.com/modules>. 20 มีนาคม 2551.

พินิจ หนูเกด. 2550. วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิมพ์อร สดเอี่ยม. 2547. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรมมัทธมาภิโร. 2549. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา. เอกสารวิจัยในการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ แห่งชาติครั้งที่ 7 คณะบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตภาคใต้.

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. 2551. “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมการทำงาน: บทบาทการส่งอิทธิพลผ่านลักษณะงานหลัก แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อเป้าหมายของงานและความพึงพอใจในงานของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).

ขงยุทธ เกษสาคร. 2545. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิค.

ยี่น ภู่วรรณ. 2549. **การจัดการความรู้**. (Online). <http://home.kku.ac.th/km/> . 10 มกราคม 2550.

ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิฑะประพันธ์. 2545. **คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำจากปรมาจารย์ระดับโลก: แปลจาก Leadership Development**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์.

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.

รุจา รอดเข็ม. 2547. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2544. **เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ**. 19 - 20 พฤศจิกายน. (ม.ป.ท.).

_____. 2550. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กร**. (Online).

<http://department.utcc.ac.th/hr/contents/knowns/248-transformational-leadership.html>.

29 มีนาคม 2552.

วรรณ ขี้มนรณานนท์. 2551. “HR and Management: 7 แนวโน้มการจัดการความรู้ระดับโลก.” กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ. 3 มีนาคม.

วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. **Learning Organization and knowledge Management**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: อริยชน.

วิจารณ์ พานิช. 2546. **การจัดการเครือข่ายวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ฟันนี้ พับบลิชชิง.

_____. 2547. **สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

_____. 2548. **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ

_____. 2549. **KM วันละคำ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

วิจิตร ศรีสอ้าน. 2550. **การบรรยายพิเศษเรื่องโอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย**.
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 10 กรกฎาคม.

วินัย คำสุวรรณ. 2551. **การวิเคราะห์ตัวแปรคู่ในการวิจัยขั้นสูงทางการบริหารการศึกษา**.
กรุงเทพฯ: เอ็ม ไอ ที พรินติ้ง.

วิโรจน์ สารรัตน์. 2548. **การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์**.
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.

_____. 2549. “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา.”
วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2 (1): 101-125.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544ก. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง: Change Leader**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

_____. 2544ข. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีรุธ มาฆะศิรานนท์. 2549. **การบริหารความรู้**. (Online). <http://elib.fda.moph.go.th/Planweb/PlanWebpage/Km-2nd3.html>. 25 มีนาคม 2551.

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC and KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปซิฟิคสกายบุ๊กส์. (ผู้รวบรวม).

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2546. “การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา.” **วารสารครูศาสตร์**. 3 มีนาคม – มิถุนายน.

_____. 2548. **การวิเคราะห์ห้พระดับ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพงษ์ เสาภาชน. 2547. **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.

สญา ขีระวนิชตระกูล. 2547. “การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน.” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**. 16 (1). มิถุนายน-ตุลาคม.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2546. **สภาพแวดล้อมทางสังคมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. (Online). <http://www2.nida.ac.th/boonanan/p602/module3.htm>, 20 พฤษภาคม 2552.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.). **กระบวนการจัดการความรู้**. (Online). http://micor.se-ed.com/content/MC177_110.htm. 10 มกราคม 2550.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. 2548ก. **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. 2548ข. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. 2548ค. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. ม.ป.ท.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548ก. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด.

_____. 2548ข. เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก. ม.ป.ท.

สมชาย นำประเสริฐชัย. 2546. “การจัดการความรู้กับสังคมไทยในอดีต.” *Internet magazine* 8, 3 (81): 50-52.

สมถวิล ฤทธิ์เรียงนาม. 2549. สรุปรายงานการประชุม OECD **Conference on Intellectual Assets Based Management**. 7-8 ธันวาคม 2549. ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544. วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทเท็ก แอนด์ เจอร์นัล พลัปปลิเคชันจำกัด.

สังวร จักรกระโทก. 2549. ใช้สมการโครงสร้างพระระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยครู ปัจจัยโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. (ม.ป.ท).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.). 2548. การสัมมนาวิชาการประจำปี
เวทีนวัตกรรม ครั้งที่ 2: การปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐของไทย. ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.). 2549ก. การบรรยาย ศ.โนนากะ เรื่อง
การจัดการความรู้ให้กับข้าราชการ. (Online). [http://www.opdc.go.th/content.php?](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5andcontent_id=538)
[menu_id=5andcontent_id=538](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5andcontent_id=538) . 3 มีนาคม 2551.

_____. 2549ข. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554.
กรุงเทพฯ: สกยบักส์.

_____. 2550. การสัมมนาวิชาการ เวทีนวัตกรรม (Innovative Forum) ครั้งที่ 3 Part II: การจัดการ
ความรู้ เครื่องมือสู่ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์. ห้อง ESCAP Hall ศูนย์ประชุม
สหประชาชาติ. 18 ม.ค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

_____. 2543. การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.). กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. กรอบแผนอุดมศึกษา
ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).

สำราญ บุญเจริญ. 2547. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิรrani วสุภัทร. 2552. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. ภาวะผู้นำ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 4.
- สุชาดา รังสินันท์. 2548. “ทุนรัฐบาลกับนักบริหารระดับสูง.” **วารสารข้าราชการ**. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1(ม.ค. -ก.พ.): 3-47.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. 2549 . **การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**. (Online). www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc. 20 พฤษภาคม 2552.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2548. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุพาณี สฤษฏ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุกมาส อังสุโชติและคณะ. 2551. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพฯ: มีสชั้นมีเดีย จำกัด.
- _____. 2539. “ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน.” **ข่าวสารวิจัยการศึกษา**. 19 (6) (สิงหาคม – กันยายน).
- สุภาพร รอดถนนอม. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์. 2549. รูปแบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2546. คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 - 8. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- องอาจ นัยพัฒน์. 2549. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. ความหมายการจัดการความรู้. (Online). http://www.academic.hcu.ac.th/forum/board_posts.asp, 10 มกราคม 2550.
- อรรวรรณ วุฒิเวช. 2547. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2540. “ผู้นำ คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม.” ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- อุทุมพร จามรมาน. 2541. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย. เอกสารอัดสำเนา.
- Alkin, M. C. 1969. “Evaluation theory development.” **Evaluation comment Business**. Texas University.

America Productivity & Quality Center (APQC). 1998. **Company case studies: Price Waterhouse**. Unpublished.

Anothayanon, W. 2006. **Knowledge management and characteristics**. Dissertation. Walden University.

Arther Anderson and American Productivity and Quality Center. 1996. **The Knowledge Management**. Integrated, Press Pte Ltd., Singapore.

Arends, R. I. 1988. **Learning to Teach**. New York: Random House, Inc.

Asia Productivity Organization. 2002. **Knowledge Management for Cooperate Innovation: Concept and Approaches**. In, **Top management Forum: Knowledge Management for Cooperate Innovation**. Tokyo: APO.

Barney, J. B. 1995. "Looking inside for competitive advantage." **The Academy of Management Executive**. Vol. 4 (November): 49-61.

Bass, B. M, and B. J. Avolio, 1990, "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." **Research in Organizational Change and Development**. Vol. 4: 231-72.

Bass, B. M. 1994, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

_____. *et al.* 1998. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Mindgarden, Inc, Redwood, CA.

- Bass, B. J. Avolio. and D. I. Jung, 1999, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 72: 441-62.
- _____. and Stogdill's. 1990. **Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**. New York: Free Press.
- Bayyavarapu, H. B. 2005. **Knowledge management strategies firm performance**. Dissertation. Western Ontario University.
- Bennis, W. and B. Nanus, 1985. **Leaders**. New York: Harper and Row.
- Best, J. W. 1977. **Research in Education**. 3rd.ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Bhatt, G. D. 2001. "Knowledge management in organizations." **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 (1): 68-75.
- Boisot, M. H. 1998. **Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy**. New York: Oxford University Press.
- Bollen, I, et al. 2005. "Linking intellectual capital and intellectual property to company performance." **Management Decision Journal**. Vol. 43 (9): 1161-1185.
- Bontis, N. 2001. "Assessing knowledge assets: a review of the model used to measure intellectual capital." **International journal of management Reviews**. Vol. 3: 41-61.
- Boyett, J. H. and J. T. Boyett, 1998. **The Guru Guide: the best ideas of the top management thinkers**. Newyork: John Willey& Sons.

- Brachos, D. *et al.* 2007. "Knowledge effectiveness, social context and innovation." **Journal of Knowledge Management**. Vol.11 (5): 31-44.
- Brand, A. 1998. Knowledge management and innovation at 3M." **Journal of Knowledge Management**, Vol. 2(1): 17-22.
- Buren, V. 1999. A Yardstick for Knowledge Management." **Training and Development**. Vol. 53: 71-78.
- Burns, J. M. 1978. **Leadership**. Newyork: Harper and Row.
- Carnall, C. 2003. **Managing Change in Organizations**. Pearson Education Limited, Harlow.
- Carneiro, A. 2000. "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?" **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4 (2): 87-98.
- Castellanos, A. R., *et al.* 2004. "University RandDandT Capital: What type of knowledge drive it?" **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 5 (3): 478-499.
- Chin-Loy, C. 2003. **Assessing the influence of organizational culture of knowledge management success**. Dissertation. Nova Southeastern University.
- Chin-Tsang Ho. 2009. "The relationship between knowledge management enablers and performance." **Industrial Management and Data Systems**. Vol.109 (1): 98-117.
- Choi. Y. S. 2000. **An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management**. Dissertation. Nebraska University

- Choo, Chum Wei. 2000. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Paper presentation at the 11 th Congresses of Southeast Asia Librarians, Singapore, 26-28 April.
- Collins, J. 2001. **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ...And Others Don't**. New York: Harper Collin.
- Coukos-Semmel, Eleni. 2003. **Knowledge Management: The Process and Strategies**. A paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Crossan, M., H. W. Lane, and R. E. White, 1999. "An organizational learning framework: From institution to institution." **Academy of Management Review**. Vol. 24: 522-537.
- Daft, R. L. and A. Y. Lewin, 1993. "Where are the theories for the "new" organizational forms?" **An editorial essay. Organization Science**. Vol. 4: i-vi.
- Daft, R. L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. New York: The Dryden Press.
- _____. 2005. **The leadership Experience**. 3rd ed. Mason:Thomson South-Western.
- Darroch, J. 2005. "Knowledge management, innovation and firm performance." **Journal of Knowledge Management**. Vol. 9 (3): 101-115.
- Davenport, T. and L. Prusak, 1997. **Information ecology: Mastering the information and knowledge environment**. New York: Oxford University Press.
- Devi, R. S., S.C. Chong, and B. Lin. 2007. "Organizational culture and KM Processes from the perspective of an institution of high learning." **Int. J. Management in Education**. Vol. 1 (1/2): 57-79.

Drucker, P .F, 1995. **Making in a time of Grate Chang**. New York: Talley House, Sulton.

Drucker, P.F. 1999. “Managing Oneself.” **Harvard Business Review**. (March – April): 65-74.

Dodgson, M. 1993. “Organizational learning: A review of some literatures.” **Organization Studies**. Vol. 14: 375-394.

Edvinsson, L., et at. 2004. “Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era: The quest and context for innovation efficiency and management of Intellectual capital.” **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 5 (1): 40-58.

Eleni, C. S. 2003. “Knowledge Management in Research Universities: the Process and Strategies.” **American Educational Research Association 2003 Annual meeting**, Chicago, Illinois, April 21-25.

Fiedler, F.E. 1967. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

Fullan, M. 2003. **Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Garatt, B. 2001. **The Learning Organization: Developing Democracy at Work**. London: Harper.

Gamble PR, Blackwel J. 2001. **Knowledge Management: A state of the art guide**. London: Kogan Limited.

Garvin, D. A. 1993 . “Building a learning organization.” **Harward Business Review**. (July-August: 778-779.

Girard, J. P. 2005. “The Inukshuk: A Canadian Knowledge Management Model.” **KM Pro Journal**, Vol. 2 (1): 9-19.

- Goh, S. S. 2000. **Learning organization: A knowledge perspective in the context of NPC Malaysia.** A paper presented at APO symposium on learning organization, Seoul, Korea.
- Gold, A. H. *et al.* 2001. "Knowledge Management: an organizational capabilities perspective." **Journal of management Information Systems.** Vol. 18: 185-215.
- Gorelick, C. *et al.* 2004. **Performance through learning.** Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gordon, N., J. Roy and M. Wetter. 1999. **Performance Driver: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard.** Chichester: John Wiley.
- Grant, R. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm." **Strategic Management Journal.** 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Green, D. M. 2005. **Designatable units for status assessment of endangered species. Conservation .** Biology 19:1813-1820.
- Gruber, T. 2003. "Helping Organizations Collaborate, Communicate, and Learn." **Presentation to NASA Ames Research Center,** March 2003.
- Haberberg, A. and A. Rieple. 2001. **The Strategic Management of Organizations.** Edinburgh: Pearson Education Ltd.,
- Harris, A. and L. Lambert. 2003. **Building Leadership Capacity for School Improvement.** Maidenhead-Philadelphia: Open University Press.
- Hedberg, B. L. 1981. **Organizational learning.** In P. Nystrom and W. Starbuck, Handbook of Organization Design. New York: Oxford University Press.

- Heffner, M. C. 2006. **Knowledge Management for technological innovation in organizations: The fusion process for creating intellectual capital.** Dissertation. University of Maryland University College.
- Holsapple. C. W. and K. D. Joshi. 2002. **Understanding Knowledge Management Solution of Framework in Theory and Practice.** Stuart Barnes (Editor), Thompson Learning, The Alder Press, UK.
- Hsu, H. Y. (Sonya). 2006. **Knowledge Management and Intellectual Capital.** Dissertation. Southern Illinois University.
- Hussi, T. 2004. “Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation.” **Journal of knowledge management.** Vol. 8 (2) : 36-52.
- Hussian *et al*, 2004. “Managing Knowledge Effectively” **Journal of Knowledge Management Practice**, May 2004.
- Johnstone, J. N. 1981. **Indicators of Education Systems.** London: Unesco.
- Kangas, K. M. 2006. **An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives.** Dissertation. Capella University.
- Kannan, G. and W. G. Aulber. 2004. “Intellectual capital measurement effectiveness.” **Journal of Intellectual Capital.** Vol. 5 (3): 389-410.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2004. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.** Boston: Harvard University Press.
- Kotter, John P. 1996. **Leading Change.** Boston: Harvard Business School Press.

- Lyons, K. *et al.* 2008. "Integrating knowledge management and quality management to sustain knowledge enabled excellence in performance." **VINE: The journal of information and knowledge management systems**. Vol.38 (2): 241-253.
- Kanungo, R. 1995. "Culture and Work Alienation: Western Models and Eastern Relitys." In Kao, S. and S.Hond. (eds) **In Effective Organizations**
- Kaydos, W. 1999. **Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity**. CRC Press, Florida.
- Keller, R. T. 1992. "Transformational leadership and the performance of research and development project groups." **Journal of Management**. Vol. 18: 489-501.
- Kerrin, M. 2004. **Human Capital: the contribution of Organizational psychology** (Online). www.pow-bps.com/dop-pow/benefits/human0capital.cfm, March 16, 2007.
- Kowalski, R, J. Harmon, L. Yorks and D. Kowalski. 2003. "Reducing Workplace Stress and Aggression: An Action Research Project at the U.S. Department of Veteran Affairs" **Human Resource Planning**, Vol. 26, Issue 2: 39-53.
- Lee, H. and B. Choi. 2003. **Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**. Dissertation. Seoul University.
- Leibowitz . J. and C. Y. Suen. 2002. "Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital." **Journal of intellectual Capital**. Vol. 1 (1): 54-67.
- Leithwood, K. *et al.* 1999. **Changing leadership for changing times**. Philadephia : Open University Press. (Online). [index.php/modules.php?name=News&file = article&sid=409](http://index.php/modules.php?name=News&file=article&sid=409), December 15, 2007.

- Leithwood, K., D. Jantzi, and R. Steinbach. 2003. "Fostering Teacher Leadership." In Bennett, N., M. Crawford, and M. Cartwright. (eds) **Effective Educational Leadership**. London: Cromwell Press.
- Lewin, K. 1951. **A Dynamic Theory of Personality**. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, F. C. and A. C. Ornstein. 1996. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2nd ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Melhotra, Y. 2002. **Is knowledge management and oxymoron? Unraveling the role of organization controls in knowledge management**. (Online). www.kmnetwork.com, January 20, 2007.
- Migdadi, M. M. 2005. **Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**. Dissertation. Wollongong University.
- Northouse, P.G. 2001. **Leadership Theory and Practice**. 2nd ed., London: Sage Publications.
- Nonaka, I. 1991. "The Knowledge Creating Company." **Harvard Business Review**. USA, November - December.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995. **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, New York.
- _____, R. Toyama and N. Konno. 2000. "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." **Elsevier Science**. Vol. 33, Issue 1: 5-34.

Nonaka, I., G. von Krogh. and S. Voelpel. 2006. “Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances.” **Organization Studies**, Vol. 27 (8): 1179 – 1208.

O’Dell, C. and J. Grayson. 1999. *If only we know what we know*. New York: Simon & Schuster.

Porter, E. M. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The free Press.

Rodriquez, V. *et al.* 2004. **Implementing knowledge management in small and medium-sized Enterprises**. (Online). www.api.uniovi.es/knoqua, December 18, 2006.

Schein, E. 1993. **On dialogue, culture, and organizational learning** **Organizational Dynamic**, Autumm, 40-45.

_____. 1991. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture.” **The Organizational Behavior Reader**. edited by Davis A. Kolb: Irwin M. Rubin and Joyce S. Osland. p. 369-384. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Senge, P. M. 1990. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London: Century Press.

Sergiovanni. 2001. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Singapore Productivity and Stand Board. 2001. **Primer on Knowledge Management**. Integrated. Press Ltd., Singapore.

Sloman, M. 1994. “Coming in from the cold: A new roles for trainers.” **Personnel Management**. (January): 27.

- Steinhoff, C. R. and R. G. Owens, 1989, "The organizational culture assessment inventory: A metaphorical analysis in educational settings." **Journal of Educational Administration**, Vol. 27 (3): 17-23.
- Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press.
- Steven, D. E. 2006. **The leveraging effects of knowledge management concepts in the deployment of six Sigma in a health care company**. Dissertation. Walden University.
- Stewart, T. A. 1997. **Intellectual capital: The new wealth of organizations**. New York: Doubleday.
- Street, M. R. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. California: Goodyear Publishing.
- Streets, M. R. *et al.* 1985. **Managing Effective Organization: An Introduction**. Kent Publish Company.
- Sveiby, K. E. 1997. **The new organization wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Koehler publisher.
- Swanson, T. C. 2005. **Knowledge management: An analysis of knowledge integrator effectiveness in managing organizational knowledge**. Dissertation. Capella University.
- Syed-Ikhsan, S. O. S. and F. Rowland. 2004. "knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer." **Journal of Knowledge management**. Vol. 8 (2): 95-111.

- Tasmin, R. and P. Woods, 2007. "Relationship between corporate knowledge management and the firm's innovation capability." **International Journal of Services Technology and Management**. Vol. 8 (1): 62-79.
- Teece, D. J. 1998. "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets." **California Management Review**. Vol. 40: 55-79.
- Teruya, S. A. 2003. **An analysis of the value of implementing knowledge management**. Dissertation. Pepperdine University.
- Toyama, Ryoko. 2002. **The Importance of Leadership in Knowledge Management**. In Asian Productivity Organization. Top management forum: Knowledge Management for corporate innovation. Tokyo: APO.
- Trapp, H. 1999. **Benefits of an intranet-based knowledge management system – measuring the effects**. (Online). http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf, 12 January 2007.
- Ward, T. E. 2006. **Implementing knowledge management to support executive decision making in a joint military environment: key enablers and obstacles**. Dissertation. Capella university.
- Wiig, K. 1993. **Knowledge Management Foundation**. Schema Press, USA.
- Wood, C. 2005. **An empirical examination of factors influencing work-unit knowledge management effectiveness in organization**. Dissertation. Texas University.
- Wong, K. Y. 2005. "Critical success factors for implementing KM in small and medium enterprises." **Industrial management and Data systems**, Vol. 105 (3): 61-79.

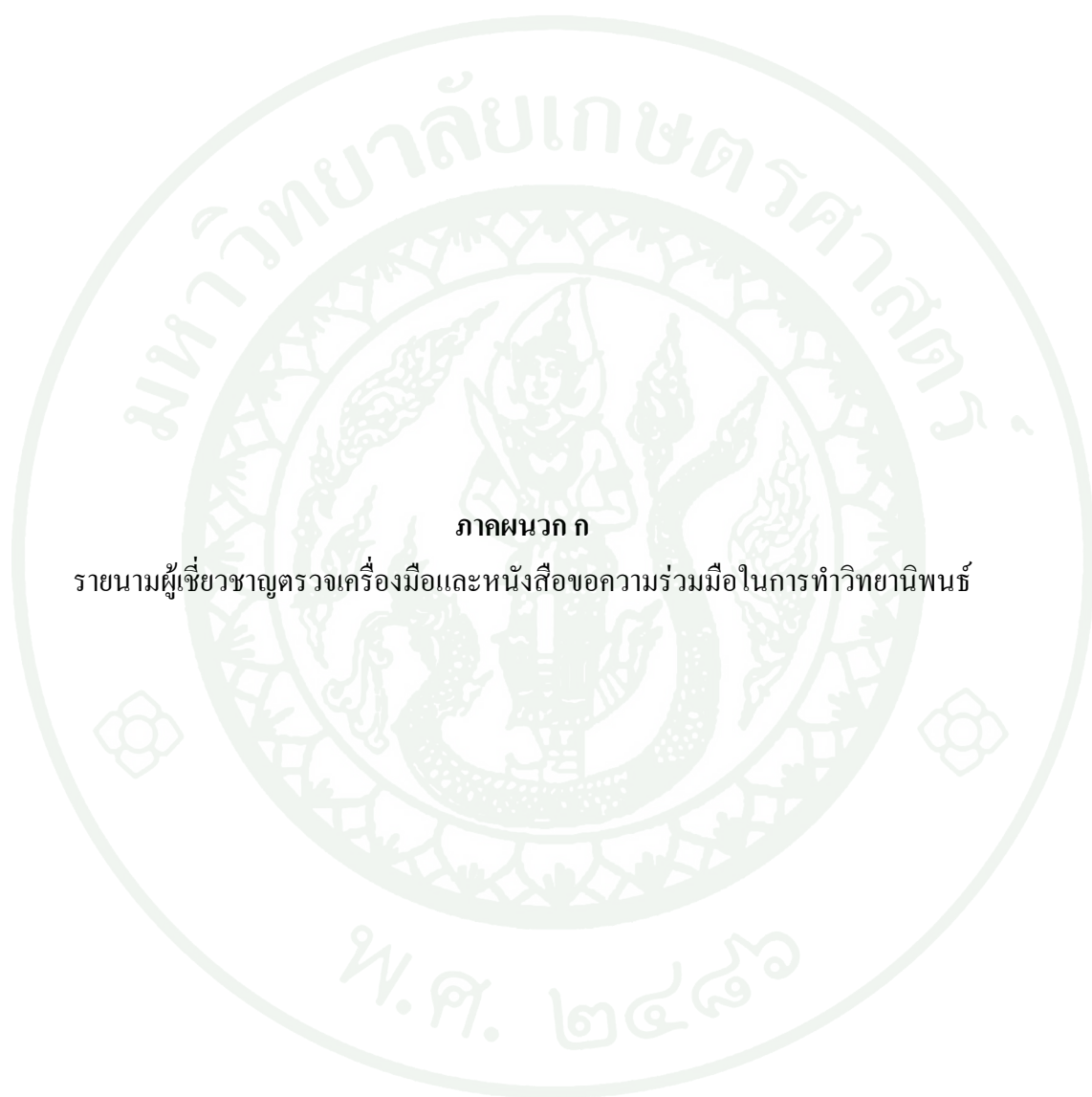
Yukl, G. and J. M. Howell, 1999. "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership." **Leadership Quarterly**. Vol. 10: 257-283.

Yukl, G . 2002. **Leadership in organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, International.

Zheng, W. 2005. **The impact of organizational culture, structural and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness**. Dissertation. Minnesota University.

Zielonka, B. J. 2003. **The Relationship between Teacher Evaluation and School Culture**. Dissertation. Boston University.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
2. ดร.สมบัติ กุสุมาวดี
คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
3. ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
4. ดร.บุญส่ง หาญพานิช
ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน
มหาวิทยาลัยสยาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์
สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สรุปโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำการวิจัยตามโครงการ ดังแนบ โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษา ดังนี้

1. ผศ.ดร.สุภารัตน์	สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. ดร.พร้อมพิไล	บัวสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม
3. ผศ.ดร.วินัย	คำสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนิสิต

โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. สมบัติ กุสุมาวดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สรุปโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำการวิจัยตามโครงการ ดังแนบ โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาดังนี้

1. ผศ.ดร.สุชาติรัตน์	สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. ดร.พร้อมพิไล	บัวสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม
3. ผศ.ดร.วินัย	คำสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนิสิต

โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. พานิช เหล่าศิริรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สรุปโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำการวิจัยตามโครงการ ดังแนบ โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาดังนี้

1. ผศ.ดร.สุภารัตน์	สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. ดร.พร้อมพิไล	บัวสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม
3. ผศ.ดร.วินัย	คำสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนิสิต

โครงการปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. บุญส่ง หาญพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สรุปโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำการวิจัยตามโครงการ ดังแนบ โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาดังนี้

1. ผศ.ดร.สุภารัตน์	สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. ดร.พร้อมพิไล	บัวสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม
3. ผศ.ดร.วินัย	คำสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนิสิต

โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร. จัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สรุปโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาวรร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำการวิจัยตามโครงการ ดังแนบ โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาดังนี้

1. ผศ.ดร.สุภารัตน์	สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. ดร.พร้อมพิไล	บัวสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม
3. ผศ.ดร.วินัย	คำสุวรรณ	กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนิสิต

โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ศธ 0513.1090/ปอ.บพ.ว.025

โครงการศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

21 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตกระทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภารัตน์ สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. อาจารย์ ดร. พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	กรรมการสาขาวิชาเอก
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย คำสุวรรณ	กรรมการสาขาวิชารอง

ในการวิจัยครั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โครงการโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
ใคร่ขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้คณาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อดตอบแบบสอบถามต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ



ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.ว.025

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

20 มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
วิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”
โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภารัตน์ สารสว่าง	ประธานกรรมการ
2. อาจารย์ ดร. พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	กรรมการสาขาวิชาเอก
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ	กรรมการสาขาวิชารอง

ในการวิจัยครั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย
เอกชนซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โครงการโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
ใคร่ขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้คณาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อตอบแบบสอบถามต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

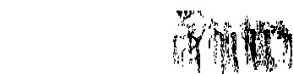
(รศ.ดร. สุชาดา นันทะไชย)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ

FROM : APHEIT

FAX NO. : 662 2477555

Jun. 04 2009 09:47AM P1



สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ASSOCIATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THAILAND

๗๓ ถนนพหลโยธิน ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐ โทร ๐-๒๓๕๔-๕๖๘๙-๙๑ โทรสาร ๐-๒๓๕๔-๕๖๘๙-๙๑ <http://www.apheit.com>
73 Rama 6 Road, Bangkok 10400, Thailand Tel. 0-2354-5689-91 FAX. 0-2354-5689-91 <http://www.apheit.com>

ที่ปรึกษา

ที่ สลอป. ๕/2552

ภราดา ดร.ประทีป ร โกลนมาศ

ดร.ธนู กุศล

ดร.วิไลมา สุวรรณดี

ดร.พรชัย มงคลวนิช

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ผศ.ดร.จันทร์จิรา วงศ์ทอง

29 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำดัชนีชี้วัด

เชิงปริมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นายกสมาคมฯ

รศ.ดร.จิระเดช อู่แก้ว

นายกผู้แทนฯ

ภราดา ดร.วิไลมา

อุปนายก (๑)

ดร.เสกสรรค์ รุ่งเรือง

อุปนายก (๒)

อ.จ.พรชัย วัชรวิทย์

นายกกรรมการ

ดร.วิไลมา

เลขาธิการ

ดร.ชาลิต หนี้นุช

รองเลขาธิการ

ดร.เสกสรรค์ สุวรรณดี

ปลัด

ดร.เสกสรรค์ หนี้นุช

นายกเขียน

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

เลขาธิการ

ดร.ชาลิต หนี้นุช

ประธานฝ่ายบริหาร

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ประธานฝ่ายวิชาการ

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ประธานฝ่ายกิจการและ

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ประกันคุณภาพการศึกษา

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ประธานฝ่ายกิจการนักศึกษา

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

กรรมการ

รศ.ดร.วิไลมา

ผศ.ดร.ประทีป ร โกลนมาศ

อ.จ.พรชัย วัชรวิทย์

ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ผศ.ดร.ชาลิต หนี้นุช

ผศ.ดร.เนติพล ตีระ

ผศ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ภจ.ดร.สุวิทย์ บุตรธเนศ

ด้วยนางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล นิติไตรการหลักสูตรศึกษาศาสตร ศึกษบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการทำ

ดัชนีชี้วัดเชิงปริมาณ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การวัด

การความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" ทั้งนี้ ผู้ทำวิจัยจำเป็นต้องเก็บ

รวบรวมข้อมูล จากคณาจารย์ผู้สอน ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการแจกแบบสอบถาม สถาบันอุดม

ศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัย จำนวน 5 สถาบัน ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. มหาวิทยาลัยรังสิต
4. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
5. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ในการนี้ สมาคมฯ ได้มีความร่วมมือจาก อาจารย์สมหมาย ดอกไม้ รองอธิการบดีฝ่าย

กิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เป็นผู้ตรวจแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรด

พิจารณาอนุญาตให้ผู้ทำวิจัยดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้ และหาก

ประสงค์จะทราบรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อประสานงานกับผู้ทำวิจัยโดยตรง ได้ทางโทรศัพท์

หมายเลข 081-571-9111

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ชาลิต หนี้นุช)

เลขาธิการ

ศูนย์ประสานงานสมาคมฯ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-2354-5689-91



แบบสอบถาม

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เรียน คณาจารย์

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเอกชน และจะสามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความร่วมมือจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามโดยมีคำชี้แจง ดังนี้

- 1.แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสภาพการณ์จริงในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
2. โปรดตอบคำถามทุกข้อด้วยความเป็นจริง เพื่อสามารถนำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ได้สอดคล้องกับสภาพการณ์จริง อันจะเป็นประโยชน์กับการวางแผนทางเพื่อการพัฒนาหน่วยงานต่างที่เกี่ยวข้องต่อไป
3. ข้อมูลที่ท่านตอบ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ โดยจะเสนอเป็นภาพรวมในการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

4. แบบสอบถามมีจำนวน 8 หน้า แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อประเด็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อประเด็นการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นต่อประเด็นผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

5. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ประมวลผลในขั้นตอนต่อไปได้ และขอรวบรวมส่งผู้วิจัยภายในวันที่ 15 กันยายน 2552 นี้

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () ที่ตรงตามสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

- () 1.ชาย () 2.หญิง

2. อายุ

- () 1. 21-30 ปี () 2. 31-40 ปี
() 3. 41- 50 ปี () 4. มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

- () 1.ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า
() 2.ระดับปริญญาโท/เทียบเท่า
() 3.ระดับปริญญาเอก/เทียบเท่า/สูงกว่า

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้

- () 1. น้อยกว่า 5 ปี () 2. 5-10 ปี
() 3. 11- 15 ปี () 4. มากกว่า 15 ปี

5. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักในหน่วยงาน

- () 1. ผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดี รักษาการคณบดีหรือรองคณบดี
() 2. ทีมผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขา หัวหน้าศูนย์ เลขานุการคณะ
() 3. อาจารย์ผู้สอน ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่สอนเป็นหลัก

6. ผลงานสร้างสรรค์ของท่านอยู่ในด้านใดมากที่สุด (ตอบเพียงข้อเดียว)

- () 1.ด้านการสอน () 2.ด้านการวิจัยและตำรา
() 3.ด้านการบริการวิชาการ () 4.ด้านศิลปวัฒนธรรม
() 5.ด้านกิจกรรมนักศึกษา () 6.อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. คณะสังกัดกลุ่ม

- () สังคมศาสตร์ () วิทยาศาสตร์
() ศิลปศาสตร์ () มนุษยศาสตร์
() อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือแล้วทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบหมายเลขระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของเลขระดับ และผู้บริหาร ดังนี้

- 1 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีหรือเทียบเท่าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของคณะวิชาที่ท่านปฏิบัติงาน ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ ศึกษานิเทศก์ หรือเทียบเท่า

ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คณะของท่านเป็นอย่างไร ?					
1.ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างมากในภาวะผู้นำของผู้บริหาร	5	4	3	2	1
2.ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการบรรลุจุดมุ่งหมาย	5	4	3	2	1
3.ผู้บริหารเป็นต้นแบบของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
4.ผู้บริหารมีความน่าภาคภูมิใจและเป็นผู้ที่นำร่วมงานด้วย	5	4	3	2	1
5.ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แสดงถึงสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน	5	4	3	2	1
6.ผู้บริหารมักแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างให้กับผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
7.ผู้บริหารจะไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานแม้จะเกิดความเสี่ยงกับตนเอง	5	4	3	2	1
8.ผู้บริหารยึดหลักเรื่องความเสียสละส่วนตนเพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
9.ผู้บริหารมีความกล้าเสี่ยงส่วนตนสูงเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
10.ผู้บริหารสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่ไม่เสี่ยงและมีความมั่นคงเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน	5	4	3	2	1

ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับ คณะของท่านเป็นอย่างไร ?	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลไปถึงอนาคต	5	4	3	2	1
12.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจน	5	4	3	2	1
13.ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ากลยุทธ์การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้จริง	5	4	3	2	1
14.ผู้บริหารมีความคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตของหน่วยงานอยู่เสมอ	5	4	3	2	1
15.ผู้บริหารช่วยผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุผลได้	5	4	3	2	1
16.ผู้บริหารให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานลงมือทำกิจกรรมจนประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง	5	4	3	2	1
17.ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
18.ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นโอกาสในอนาคต	5	4	3	2	1
19.ผู้บริหารสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกร่วมในพันธกิจของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
20.ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ถึงค่านิยมแนวคิด และสิ่งที่ปรารถนาร่วมกันในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
21.ผู้บริหารท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาปัญหาเดิมในแนวทางใหม่ๆ	5	4	3	2	1
22.ผู้บริหารมักตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการถูกคิด	5	4	3	2	1
23.ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาถึงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่	5	4	3	2	1
24.ผู้บริหารท้าทายให้เกิดการตรวจสอบวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของปฏิบัติงานในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
25.ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	5	4	3	2	1
26.ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ	5	4	3	2	1

ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับ คณะของท่านเป็นอย่างไร ?	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27.ผู้บริหารไม่ตัดสินใจหรือวิจารณ์ความผิดพลาดของตัวบุคคล อย่างเปิดเผยหรือในที่สาธารณะ	5	4	3	2	1
28.ผู้บริหารนำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างความรู้สึกร่วม รับผิดชอบในโครงการของแต่ละบุคคลแบบค่อยเป็นค่อยไป	5	4	3	2	1
29.ผู้บริหารให้คำแนะนำเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอหรือ เมื่อมีความจำเป็น	5	4	3	2	1
30.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลไม่ใช่ใน ฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม	5	4	3	2	1
31.ผู้บริหารมีอรรถาธิบายที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัว ของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
32.ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยไม่นำความรู้สึกร่วมตัว ของบุคคลนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
33.ผู้บริหารให้ความเคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของ ผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
34.ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมที่ปราศจากการคำนึงถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
35.ผู้บริหารรับฟังผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล	5	4	3	2	1
36.ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
37.ผู้บริหารรับฟังข้อมูลและให้คุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่ละบุคคล	5	4	3	2	1
38.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการ สื่อสารแบบสองทาง	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อประเด็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นวัฒนธรรมของหน่วยงานท่าน อย่างไร ?	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. โดยปกติผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความไว้วางใจกัน	5	4	3	2	1
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจในความตั้งใจและพฤติกรรม ของบุคคลอื่นในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อความสามารถของ บุคคลอื่นในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่คำนึงถึง ผลประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าของตัวบุคคล	5	4	3	2	1
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ	5	4	3	2	1
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับความร่วมมือกันใน หน่วยงาน	5	4	3	2	1
8. ผู้ปฏิบัติงานมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกันและกัน	5	4	3	2	1
9. ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1
10. ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	5	4	3	2	1
11. ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการยอมรับหรือ มีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน	5	4	3	2	1
12. หน่วยงานมีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่	5	4	3	2	1
13. หน่วยงานให้การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบไม่เป็นทางการ และแบบที่เป็นทางการ	5	4	3	2	1
14. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาหรือ การประชุมใหญ่ทางวิชาการระดับชาติ ฯลฯ	5	4	3	2	1
15. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ชมรมหรือชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องเดียวกัน	5	4	3	2	1
16. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาในการฝึกอบรมหรือ โครงการพัฒนาตนเองที่หน่วยงานจัดให้	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อประเด็นการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญใน ประเด็นต่างๆต่อไปนี้หรือไม่	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.การแลกเปลี่ยนและการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ฝ่ายต่างๆในมหาวิทยาลัย	5	4	3	2	1
2.การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน	5	4	3	2	1
3.การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ	5	4	3	2	1
4.การมองหากลยุทธ์และโอกาสจากการสำรวจ ศักยภาพภายในมหาวิทยาลัย	5	4	3	2	1
5.การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เข้าใจถึง ความชำนาญและเชี่ยวชาญของบุคคลอื่นๆ	5	4	3	2	1
6.การสนทนาที่สร้างสรรค์และมีสาระ	5	4	3	2	1
7.การใช้ความคิดในรูปแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์	5	4	3	2	1
8.การสร้างสรรค์แนวคิดแบบอุปมา	5	4	3	2	1
9.การแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย	5	4	3	2	1
10.การมีความคิดที่เป็นส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
11.การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เอกสาร วรรณกรรม เทคโนโลยีและการคาดคะเน	5	4	3	2	1
12.การสร้างคู่มือและข้อมูลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
13.การสร้างฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
14.การสร้างอุปกรณ์การเรียนรู้โดยค้นคว้าและการรวบรวม ข้อมูลทางสถิติ	5	4	3	2	1
15.การถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆระหว่างกัน	5	4	3	2	1
16.การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนามุ่งงานในแบบที่ ทำให้เกิดการทำงานระหว่างสายงาน	5	4	3	2	1
17.การสร้างทีมงานต้นแบบจากการทดลองและเผยแพร่ผล ไปยังหน่วยงานต่างๆ	5	4	3	2	1
18.การค้นหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือค่านิยมใหม่ๆ	5	4	3	2	1
19.การแลกเปลี่ยนและพยายามทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์การ บริหารผ่านการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นต่อประเด็นผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานท่านอย่างไร ?	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.หน่วยงานสร้างความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์มากมายในภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย	5	4	3	2	1
2.หน่วยงานสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความสามารถในการผลิตงานสร้างสรรค์และแนวคิดที่มีประโยชน์ของบุคลากร	5	4	3	2	1
3.หน่วยงานให้เวลาอย่างเพียงพอในการผลิตงานนวัตกรรมที่แปลกใหม่และแนวคิดใหม่ที่มีประโยชน์	5	4	3	2	1
4.หน่วยงานให้ความสำคัญกับการผลิตงานนวัตกรรมและแนวคิดที่มีประโยชน์โดยถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ	5	4	3	2	1
5.หน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการผลิตงานนวัตกรรมและแนวคิดที่มีประโยชน์	5	4	3	2	1
6.ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความสำเร็จมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	5	4	3	2	1
7.ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้นกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	5	4	3	2	1
8.ผลการปฏิบัติงานมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	5	4	3	2	1
9.ผลการปฏิบัติงานมีจำนวนผลงานมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	5	4	3	2	1
10.ผลการปฏิบัติงานมีการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่น	5	4	3	2	1

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์



DATE: 11/ 6/2009

TIME: 11:47

LISREL 8.72

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

The following lines were read from file C:\Documents and

Settings\tippaporn.m\Desktop\céÁÙÀÇÔà□ÀÒÐÈì398-V13-LONGμÑ'uwls.LS8:

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

!DA NI=13 NO=398 MA=CM

SY='C:\Documents and Settings\tippaporn.m\Desktop\céÁÚÀÇÔà¸ÃÒÐËì398-V13-LONGμÑ'.DSF'

MO NX=7 NY=6 NK=2 NE=2 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

LE

KM OPP

LK

LEADER CULTURE

FR LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(6,2) LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,2)

FR LX(6,2) LX(7,1) LX(7,2) BE(2,1) GA(1,1) GA(1,2) GA(2,1) GA(2,2) TE(3,1)

FR TE(4,2) TD(2,1) TD(3,1) TD(4,2) TD(4,3) TD(6,5) TD(7,4) TD(7,5) TD(7,6)

VA 0.86 LY(1,1)

VA 0.96 LY(5,2)

PD

OU ME=UL RS EF FS SS SC IT=398

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Number of Input Variables 13

Number of Y - Variables 6

Number of X - Variables 7

Number of ETA - Variables 2

Number of KSI - Variables 2

Number of Observations 398

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Covariance Matrix

	SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
SOCIAL	1.00					
INTERNAL	0.77	1.00				
COMB	0.74	0.79	1.00			
EXTERNAL	0.79	0.76	0.81	1.00		
CREAT	0.68	0.66	0.68	0.69	1.00	
OP	0.56	0.57	0.55	0.58	0.77	1.00
IIL	0.48	0.50	0.51	0.56	0.56	0.45
IML	0.53	0.50	0.54	0.60	0.60	0.48
ISL	0.56	0.56	0.57	0.63	0.63	0.53
ICL	0.44	0.45	0.47	0.52	0.53	0.43
TRUST	0.55	0.56	0.55	0.57	0.55	0.46
COLLA	0.58	0.57	0.57	0.59	0.55	0.45
LEARN	0.64	0.58	0.63	0.65	0.62	0.56

Covariance Matrix

	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
IIL	1.00					
IML	0.88	1.00				
ISL	0.84	0.89	1.00			
ICL	0.76	0.78	0.81	1.00		

TRUST	0.45	0.48	0.50	0.46	1.00	
COLLA	0.43	0.46	0.49	0.45	0.82	1.00
LEARN	0.53	0.57	0.59	0.58	0.58	0.63

Covariance Matrix

LEARN

LEARN 1.00

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

KM OPP

SOCIAL	0	0
INTERNAL	1	0
COMB	2	0
EXTERNAL	3	0
CREAT	0	0
OP	0	4

LAMBDA-X

LEADER CULTURE

IIL	5	0
IML	6	0
ISL	7	0
ICL	8	0
TRUST	0	9
COLLA	0	10
LEARN	11	12

BETA

	KM	OPP

	-----	-----

KM	0	0

OPP	13	0

GAMMA

	LEADER	CULTURE

	-----	-----

KM	14	15

OPP	16	17

PHI

	LEADER	CULTURE

	-----	-----

LEADER	0	

CULTURE	18	0

PSI

	KM	OPP

	-----	-----

	19	20

THETA-EPS

	SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP

	-----	-----	-----	-----	-----	-----

SOCIAL	21					

INTERNAL	0	22				

COMB	23	0	24			

EXTERNAL	0	25	0	26		

CREAT	0	0	0	0	27	

OP	0	0	0	0	0	28

THETA-DELTA

	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
IIL	29					
IML	30	31				
ISL	32	0	33			
ICL	0	34	35	36		
TRUST	0	0	0	0	37	
COLLA	0	0	0	0	38	39
LEARN	0	0	0	40	41	42

THETA-DELTA

LEARN	
LEARN	43

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Number of Iterations = 33

LISREL Estimates (Unweighted Least Squares)

LAMBDA-Y		
KM	OPP	
SOCIAL	0.86	--
INTERNAL	0.86	--
(0.03)		
30.61		
COMB	0.87	--
(0.03)		
31.99		
EXTERNAL	0.92	--
(0.03)		
31.19		
CREAT	--	0.96
OP	--	0.80

(0.03)

26.80

LAMBDA-X

LEADER CULTURE

IIL 0.88 --

(0.03)

30.87

IML 0.93 --

(0.03)

32.33

ISL 0.98 --

(0.03)

32.33

ICL 0.84 --

(0.03)

28.95

TRUST -- 0.89

(0.03)

28.34

COLLA -- 0.89

(0.03)

28.23

LEARN 0.07 0.93

(0.10) (0.10)

0.71 9.39

BETA

	KM	OPP
KM	--	--
OPP	0.55	--
	(0.08)	
	6.84	

GAMMA

	LEADER	CULTURE
KM	0.37	0.51
	(0.04)	(0.04)
	9.71	13.97
OPP	0.23	0.13
	(0.05)	(0.07)
	4.58	1.92

Covariance Matrix of ETA and KSI

	KM	OPP	LEADER	CULTURE
KM	1.02			
OPP	0.80	1.00		
LEADER	0.66	0.66	1.00	
CULTURE	0.72	0.65	0.58	1.00

PHI

	LEADER	CULTURE
LEADER	1.00	
CULTURE	0.58	1.00
	(0.03)	
	17.59	

PSI

Note: This matrix is diagonal.

KM	OPP
-----	-----
0.42	0.33
(0.04)	(0.07)
9.42	4.42

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

KM	OPP
-----	-----
0.59	0.67

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

KM	OPP
-----	-----
0.59	0.55

Reduced Form

	LEADER	CULTURE
-----	-----	-----
KM	0.37	0.51
	(0.04)	(0.04)
	9.71	13.97
OPP	0.43	0.41
	(0.05)	(0.05)
	9.41	8.82

THETA-EPS

	SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
SOCIAL	0.24 (0.07) 3.47					
INTERNAL	-- 0.24 (0.06) 4.01					
COMB	-0.03 (0.06) -0.53	-- 0.22 (0.06) 3.66				
EXTERNAL	-- -0.05 (0.05) -0.84	-- 0.14 (0.06) 2.36				
CREAT	-- -- (0.10) 0.77	-- 0.08 (0.10) 0.77				
OP	-- -- (0.08) 4.75	-- 0.37 (0.08) 4.75				

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
0.76	0.76	0.78	0.86	0.92	0.63

THETA-DELTA

	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
IIL	0.23 (0.07) 3.26					
IML	0.07	0.14				

	(0.06)	(0.08)				
	1.16	1.74				
ISL	-0.02	--	0.04			
	(0.06)		(0.09)			
	-0.26		0.43			
ICL	--	0.00	-0.01	0.30		
	(0.06)	(0.06)	(0.07)			
	0.00	-0.16	4.06			
TRUST	--	--	--	--	0.21	
				(0.07)		
				3.09		
COLLA	--	--	--	--	0.03	0.21
				(0.06)	(0.07)	
				0.50	3.03	
LEARN	--	--	--	0.07	-0.28	-0.23
			(0.06)	(0.05)	(0.05)	
			1.33	-5.10	-4.30	
THETA-DELTA						
LEARN						

LEARN	0.06					
(0.10)						
0.54						

Squared Multiple Correlations for X - Variables

IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.77	0.86	0.96	0.70	0.79	0.79

Squared Multiple Correlations for X - Variables

LEARN

0.94

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 48

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 28.68 (P = 0.99)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.019

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.34

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.34 ; 0.34)

ECVI for Saturated Model = 0.46

ECVI for Independence Model = 28.50

Chi-Square for Independence Model with 78 Degrees of Freedom = 11289.37

Independence AIC = 11315.37

Model AIC = 114.68

Saturated AIC = 182.00

Independence CAIC = 11380.19

Model CAIC = 329.10

Saturated CAIC = 635.77

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.62

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.015

Standardized RMR = 0.015

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.53

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Fitted Covariance Matrix

	SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
SOCIAL	1.00					
INTERNAL	0.76	1.00				
COMB	0.74	0.77	1.00			
EXTERNAL	0.81	0.76	0.82	1.00		
CREAT	0.66	0.67	0.68	0.71	1.00	
OP	0.55	0.55	0.56	0.59	0.77	1.00
IIL	0.50	0.50	0.51	0.53	0.56	0.46
IML	0.53	0.53	0.54	0.56	0.59	0.49
ISL	0.56	0.56	0.57	0.60	0.62	0.52
ICL	0.48	0.48	0.48	0.51	0.53	0.44
TRUST	0.55	0.55	0.56	0.59	0.56	0.46
COLLA	0.55	0.55	0.56	0.59	0.56	0.46
LEARN	0.62	0.62	0.63	0.66	0.63	0.52

Fitted Covariance Matrix

	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
IIL	1.00					
IML	0.88	1.00				
ISL	0.84	0.91	1.00			
ICL	0.73	0.78	0.81	1.00		
TRUST	0.45	0.48	0.50	0.43	1.00	
COLLA	0.45	0.48	0.50	0.43	0.82	1.00
LEARN	0.53	0.56	0.59	0.58	0.58	0.63

Fitted Covariance Matrix

	LEARN
LEARN	1.00

Fitted Residuals

	SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
SOCIAL	0.00					
INTERNAL	0.01	0.00				
COMB	0.00	0.02	0.00			
EXTERNAL	-0.02	0.00	-0.01	0.00		
CREAT	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00	
OP	0.00	0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.00
IIL	-0.02	0.00	0.00	0.03	0.00	-0.01
IML	0.00	-0.02	0.00	0.04	0.01	-0.01
ISL	0.00	0.00	0.01	0.03	0.01	0.01
ICL	-0.04	-0.03	-0.02	0.01	0.00	-0.02
TRUST	0.00	0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01
COLLA	0.03	0.02	0.01	0.00	-0.01	-0.01
LEARN	0.02	-0.04	0.00	-0.01	-0.01	0.04

Fitted Residuals

	IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
IIL	0.00					
IML	0.00	0.00				
ISL	0.00	-0.02	0.00			
ICL	0.02	0.00	0.00	0.00		
TRUST	0.00	0.01	0.00	0.04	0.00	
COLLA	-0.02	-0.01	-0.02	0.02	0.00	0.00
LEARN	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00

Fitted Residuals

	LEARN
LEARN	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.04

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.04

Stemleaf Plot

- 4|1
- 3|70
- 2|5432
- 1|8866554441100
- 0|9887655433221111000000000000000000000000
0|1133355567788
1|3444566
2|011366
3|1579

IML	0.00	0.00				
ISL	0.00	-0.67	0.00			
ICL	0.70	0.00	0.00	0.00		
TRUST	-0.10	0.19	0.03	0.77	0.00	
COLLA	-0.48	-0.33	-0.36	0.46	0.00	0.00
LEARN	-0.04	0.19	-0.23	0.00	0.00	0.00

Standardized Residuals

LEARN

LEARN 0.00

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -0.87

Median Standardized Residual = 0.00

Largest Standardized Residual = 0.90

Stemleaf Plot

- 8|76

- 6|750

- 4|408

- 2|96543310543331

- 0|85422066543222100000000000000000000000

0|2388801236799

2|1123666

4|68977

6|907

8|20

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Factor Scores Regressions

ETA

SOCIAL INTERNAL COMB EXTERNAL CREAT OP

KM 0.18 0.22 0.20 0.37 0.05 0.01

OPP 0.02 0.02 0.02 0.03 0.75 0.13

ETA

IIL IML ISL ICL TRUST COLLA

KM 0.00 0.00 0.02 -0.01 0.02 0.01

OPP 0.00 0.00 0.03 0.00 0.01 0.01

ETA

LEARN

KM 0.04

OPP 0.02

KSI

SOCIAL INTERNAL COMB EXTERNAL CREAT OP

LEADER 0.00 0.00 0.00 0.01 0.01 0.00

CULTURE -0.03 -0.03 -0.03 -0.06 -0.05 -0.01

KSI

IIL IML ISL ICL TRUST COLLA

LEADER 0.11 0.10 0.70 0.09 0.00 0.01

CULTURE 0.01 0.01 0.03 -0.19 0.42 0.22

KSI

LEARN

LEADER -0.01

CULTURE 0.80

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Standardized Solution

LAMBDA-Y

KM OPP

SOCIAL 0.87 --

INTERNAL 0.87 --

COMB 0.89 --
 EXTERNAL 0.93 --
 CREAT -- 0.96
 OP -- 0.80

LAMBDA-X

	LEADER	CULTURE
IIL	0.88	--
IML	0.93	--
ISL	0.98	--
ICL	0.84	--
TRUST	--	0.89
COLLA	--	0.89
LEARN	0.07	0.93

BETA

	KM	OPP
KM	--	--
OPP	0.56	--

GAMMA

	LEADER	CULTURE
KM	0.36	0.50
OPP	0.22	0.13

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KM	OPP	LEADER	CULTURE
KM	1.00			
OPP	0.79	1.00		
LEADER	0.65	0.66	1.00	
CULTURE	0.71	0.65	0.58	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

KM	OPP

-----	-----

0.41	0.33

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

LEADER	CULTURE

-----	-----

KM	0.36	0.50

OPP	0.43	0.41

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

KM	OPP

-----	-----

SOCIAL	0.87	--

INTERNAL	0.87	--

COMB	0.89	--

EXTERNAL	0.93	--

CREAT	--	0.96

OP	--	0.80

LAMBDA-X

LEADER	CULTURE

-----	-----

IIL	0.88	--

IML	0.93	--

ISL	0.98	--

ICL	0.84	--

TRUST	--	0.89

COLLA	--	0.89

LEARN	0.07	0.93

BETA

KM	OPP

-----	-----

KM	--	--			
OPP	0.56	--			
GAMMA					
LEADER	CULTURE				
-----	-----				
KM	0.36	0.50			
OPP	0.22	0.13			
Correlation Matrix of ETA and KSI					
KM	OPP	LEADER	CULTURE		
-----	-----	-----	-----		
KM	1.00				
OPP	0.79	1.00			
LEADER	0.65	0.66	1.00		
CULTURE	0.71	0.65	0.58	1.00	
PSI					
Note: This matrix is diagonal.					
KM	OPP				
-----	-----				
0.41	0.33				
THETA-EPS					
SOCIAL	INTERNAL	COMB	EXTERNAL	CREAT	OP
-----	-----	-----	-----	-----	-----
SOCIAL	0.24				
INTERNAL	--	0.24			
COMB	-0.03	--	0.22		
EXTERNAL	--	-0.05	--	0.14	
CREAT	--	--	--	--	0.08
OP	--	--	--	--	0.37
THETA-DELTA					
IIL	IML	ISL	ICL	TRUST	COLLA
-----	-----	-----	-----	-----	-----
IIL	0.23				
IML	0.07	0.14			
ISL	-0.02	--	0.04		

ICL	--	0.00	-0.01	0.30		
TRUST	--	--	--	--	0.21	
COLLA	--	--	--	--	0.03	0.21
LEARN	--	--	--	0.07	-0.28	-0.23

THETA-DELTA

LEARN

LEARN 0.06

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

LEADER CULTURE

KM	0.36	0.50
OPP	0.43	0.41

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

LEADER CULTURE

KM	0.37	0.51
	(0.04)	(0.04)
	9.71	13.97
OPP	0.43	0.41
	(0.05)	(0.05)
	9.41	8.82

Indirect Effects of KSI on ETA

LEADER CULTURE

KM	--	--
OPP	0.20	0.28
	(0.03)	(0.05)
	5.99	5.99

Total Effects of ETA on ETA

KM OPP

KM	--	--
OPP	0.55	--
	(0.08)	
	6.84	
Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.302		
Total Effects of ETA on Y		
KM	OPP	

SOCIAL	0.86	--
INTERNAL	0.86	--
	(0.03)	
	30.61	
COMB	0.87	--
	(0.03)	
	31.99	
EXTERNAL	0.92	--
	(0.03)	
	31.19	
CREAT	0.53	0.96
	(0.08)	
	6.84	
OP	0.44	0.80
	(0.06)	(0.03)
	6.77	26.80
Indirect Effects of ETA on Y		
KM	OPP	

SOCIAL	--	--
INTERNAL	--	--
COMB	--	--
EXTERNAL	--	--
CREAT	0.53	--
	(0.08)	

6.84

OP 0.44 --

(0.06)

6.77

Total Effects of KSI on Y

LEADER CULTURE

SOCIAL 0.32 0.44

(0.03) (0.03)

9.71 13.97

INTERNAL 0.32 0.44

(0.03) (0.03)

9.74 13.86

COMB 0.32 0.44

(0.03) (0.03)

9.76 13.82

EXTERNAL 0.34 0.47

(0.03) (0.03)

9.72 14.02

CREAT 0.41 0.39

(0.04) (0.04)

9.41 8.82

OP 0.34 0.32

(0.04) (0.04)

9.30 8.78

TI LEADERSHIP PERFORMANCE VARIABLES-A CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

LEADER CULTURE

KM 0.36 0.50

OPP 0.43 0.41

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

LEADER CULTURE

KM -- --

OPP 0.20 0.28

Standardized Total Effects of ETA on ETA

KM OPP

KM -- --

OPP 0.56 --

Standardized Total Effects of ETA on Y

KM OPP

SOCIAL 0.87 --

INTERNAL 0.87 --

COMB 0.89 --

EXTERNAL 0.93 --

CREAT 0.53 0.96

OP 0.44 0.80

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

KM OPP

SOCIAL 0.87 --

INTERNAL 0.87 --

COMB 0.89 --

EXTERNAL 0.93 --

CREAT 0.53 0.96

OP 0.44 0.80

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

KM OPP

SOCIAL -- --

INTERNAL -- --

COMB -- --

EXTERNAL -- --

CREAT 0.53 --

OP 0.44 --

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

KM OPP

SOCIAL -- --

INTERNAL -- --

COMB -- --

EXTERNAL -- --

CREAT 0.53 --

OP 0.44 --

Standardized Total Effects of KSI on Y

LEADER CULTURE

SOCIAL 0.32 0.44

INTERNAL 0.32 0.44

COMB 0.32 0.44

EXTERNAL 0.34 0.47

CREAT 0.41 0.39

OP 0.34 0.32

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

LEADER CULTURE

SOCIAL 0.32 0.44

INTERNAL 0.32 0.44

COMB 0.32 0.44

EXTERNAL 0.34 0.47

CREAT 0.41 0.39

OP 0.34 0.32

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวทิพย์พาพร มหาสินไพศาล
เกิดวันที่	30 พฤษภาคม พ.ศ. 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 วารสารศาสตรบัณฑิต (ประชาสัมพันธ์) เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2534 นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ทำงานปัจจุบัน
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 9/1 หมู่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120