

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

The Strategic Change Management Model of Suan Dusit Rajabhat University

วิไล ศรีธนาภักดิ์¹ ดร. ดิเรก วรรณเสียร² และ ดร. จักรพรรดิ วัฒนา²

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และ 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จำนวน 312 คน การวิเคราะห์เอกสารการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 10 คน และผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์จำนวน 20 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิธีดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน จำนวน 10 ขั้นตอน 72 วิธีดำเนินงาน 3) บทบาทของบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ปัจจัยส่งเสริมสู่การเปลี่ยนแปลง และ 5) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

Abstract

The purposes of this research were to study (1) the current state of the strategic change management of Suan Dusit Rajabhat University; and (2) the model of the strategic change management of the university. Both quantitative and qualitative research methodologies were employed by using questionnaires, document analysis, in-depth interviews, focus group discussions, and seminars to obtain research information. The research sample consisted of 312 executives and personnel of the university who were directly in charge of and affected by the implementation of the strategic change management. Information on the strategic change management of the university was also obtained from document analysis. The main informants who provided data via the in-depth

interviews were 9 university executives; 10 persons participated in the focus group discussions; and 20 persons participated in the seminar sessions. Quantitative data were analyzed with the use of the mean and standard deviation; while content analysis was employed to analyze the qualitative data.

The study found that (1) the overall current state of the strategic change management of Suan Dusit Rajabhat University was practiced at the moderate level; and (2) the strategic change management model of the university was composed of five components: (a) the Suan Dusit Rajabhat University strategies; (b) the 10 processes of change management and the 72 procedures of operational procedures; (c) the roles of individuals in the change management; (d) the facilitating factors leading to the changes; and (e) key performance indicators of the strategic change management of Suan Dusit Rajabhat University.

คำสำคัญ

รูปแบบ (Model) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (Suan Dusit Rajabhat University)

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ การจัดระบบโลกใหม่ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและด้วยฝีมือมนุษย์ชี้ให้เห็นว่าสังคมในประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินกว่าจะพยากรณ์ได้ จนเกิดเป็นวิกฤตทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อมและกระทบถึงด้านการศึกษา จากตัวอย่างวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 เรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ส่งผลให้สถาบันการเงินจำนวน 56 แห่งต้องถูกปิดตัวลง (นิยม รัฐอมฤต, 2551, หน้า 1) ซึ่งถือเป็นบทเรียนสำคัญที่ทำให้องค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานแบบเดิมๆ มาเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งขึ้นด้วยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะภาครัฐจึงได้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ ลดขนาดองค์กร มีการกระจายอำนาจ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และที่สำคัญนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548, หน้า 7) จึงส่งผลโดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเช่นกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้ทันกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ

ที่เป็นของตนเอง และจากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องนำไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยในรูปของแผนกลยุทธ์ ถือเป็นภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นเชิงรุก นำการบริหารแบบธุรกิจมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องตามผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, หน้า 7 - 9) อย่างไรก็ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตซึ่งกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จำนวน 6 กลยุทธ์ (กองนโยบายและแผน, 2551, หน้า 89) แต่การนำแผนและกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือว่าเป็นการบริหารท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปตามแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับสถานการณ์โลกยุคโลกาภิวัตน์ และให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต และที่สำคัญเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและผู้ที่สนใจนำไปปฏิบัติได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

วิธีการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวน 13 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 1,434 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamané) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 312 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการเปรียบเทียบสัดส่วนตามขนาดของประชากรแต่ละหน่วยงาน

การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจากเอกสารกรอบแนวคิดการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2552 - 2556 แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2556 แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 19 คน คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในตำแหน่งคณบดีหรือ

เทียบเท่าขึ้นไป ได้แก่ 1) อธิการบดี 2) ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี 3) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา 4) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายโครงการพิเศษ 5) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 6) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน 7) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี 8) คณบดีคณะวิทยาการจัดการ และ 9) คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การสนทนากลุ่ม เพื่อให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้บริหารระดับหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และอาจารย์ผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การสัมภาษณ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบความเป็นไปได้ ประโยชน์ ความถูกต้อง และความครอบคลุมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน ผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพการบริหารตามแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้มาตราส่วน 5 ระดับ ซึ่งประยุกต์แบบสอบถามของลิเคิร์ต (Likert) ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมด้านการใช้ภาษา ได้ค่า IOC 1.00 จำนวน 34 ข้อ 0.80 จำนวน 19 ข้อ และ 0.60 จำนวน 7 ข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ตามวิธีครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9764 และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรงได้รับคืนแบบสอบถามจำนวน 312 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

แบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่ต่อเนื่องจากการตอบแบบสอบถาม โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยผ่านการตรวจสอบเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญคณะเดียวกับการตรวจสอบแบบสอบถาม

ประเด็นการสนทนากลุ่ม จากร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลผลการตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์เอกสาร และผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประเด็นการสัมมนา จากร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ประโยชน์ ความถูกต้อง และความครอบคลุมของรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการสัมมนาด้วยตนเอง เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะไปปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในส่วนของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของสภาพการบริหารตามแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากโปรแกรมสำเร็จรูป

แบบวิเคราะห์เอกสารการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การสนทนากลุ่มตามประเด็นในร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ และการสัมมนาตามประเด็นในร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ประโยชน์ ความถูกต้อง และความครอบคลุมของรูปแบบ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต

1.1 จากการตอบแบบสอบถามสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การสร้างโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) และค่าเฉลี่ยที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การสื่อสารและให้คำปรึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$)

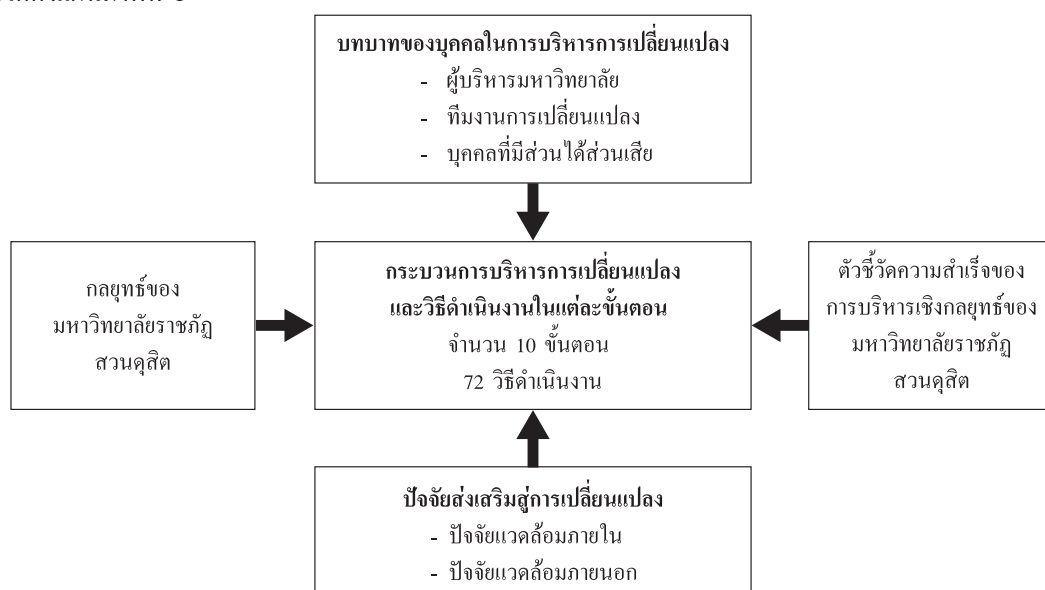
1.2 การวิเคราะห์เอกสารการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า มหาวิทยาลัยใช้การบริหารสมัยใหม่เรียกว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีเครื่องมือบริหารที่สำคัญ คือ แผนกลยุทธ์ โดยกำหนดกลยุทธ์ไว้ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) มหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์ (Identity) โดดเด่นเป็นของตนเอง 3) สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย 4) พัฒนาความเข้มแข็งของการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ 5) การสร้างและนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และ 6) การบริหารจัดการเชิงพลวัต และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์ไว้ 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตตามศักยภาพ 2) ระดับความสำเร็จของการได้รับการยอมรับทางวิชาการของสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ในระดับภูมิภาคอาเซียน 3) ระดับความสำเร็จของการได้รับการยอมรับทางวิชาการด้านสังคมศาสตร์ในระดับภูมิภาคอาเซียน 4) ระดับความสำเร็จของการสร้างเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่สะท้อนความเป็นไทย 5) ระดับความสำเร็จของการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ 6) ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้จากงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ และ 7) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรคุณภาพ

1.3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 9 ขั้นตอน โดยมีกลยุทธ์และเรื่องที่ต้องดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน 2) วิธีดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และ 3) บทบาทของบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ควรเพิ่มขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่อง การตรวจสอบติดตามผลและปรับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รวมเป็น 10 ขั้นตอน และควรวัดปัจจัยแวดล้อมโดยเฉพาะปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมจำนวน 6 ปัจจัย เรียกว่า “PESTEL” (Darren, 2000, p. 50) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal) รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด 7'S ของ McKinsey (2008) ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ การจัดอัตรากำลัง ทักษะความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วม นอกจากนี้ควรเลือกคนเด่น (Star) ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และควรมีโครงการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใดสามารถทำได้ก่อนให้ดำเนินการก่อน เพื่อได้ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่หน่วยงานอื่น

1.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในภาพรวมมีความเป็นไปได้ มีประโยชน์ ถูกต้องและมีความครอบคลุม โดยไม่ต้องมีส่วนนำของรูปแบบไว้ในองค์ประกอบ และควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงระดับโลก ระดับสังคมไทย และระดับสังคมการศึกษาไทย ที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงคน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และการสื่อสารควรมีช่องทางเปิดโอกาสให้ระดับปฏิบัติแสดงความคิดเห็นถึงผู้บริหารและมีคำตอบกรณีมีข้อสงสัยจึงควรเป็นการสื่อสารแบบ 360 องศา

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ แสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



จากภาพที่ 1 อธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 6 กลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิธีดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน 72 วิธีดำเนินงาน ได้แก่ 1) การสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลง 10 วิธีดำเนินงาน 2) การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง 9 วิธีดำเนินงาน 3) การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง 12 วิธีดำเนินงาน 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 3 วิธีดำเนินงาน 5) การสื่อสารและให้คำปรึกษา 9 วิธีดำเนินงาน 6) การให้อำนาจดำเนินการ 6 วิธีดำเนินงาน 7) การสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จในระยะสั้น 10 วิธีดำเนินงาน 8) การสร้างความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง 8 วิธีดำเนินงาน 9) การธำรงรักษาพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ 2 วิธีดำเนินงาน และ 10) การตรวจสอบ ติดตามผลและปรับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3 วิธีดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทของบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำ และผู้อุปถัมภ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี มีบทบาทในการให้การสนับสนุน ประสานนโยบายการเปลี่ยนแปลง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและทีมงานการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับหน่วยงาน คือ คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน กอง และศูนย์การศึกษา มีบทบาทให้การสนับสนุนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสู่บุคลากรในหน่วยงาน 2) ทีมงานการเปลี่ยนแปลง คือ ทีมงานเฉพาะกิจและไม่ใช่ว่าทีมบริหารเดิม ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีบารมี ผู้มีประสบการณ์ และบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความคิดใหม่ ซึ่งเลือกมาจากตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน มีบทบาทในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง และ 3) บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ความร่วมมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยส่งเสริมสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมภายใน ได้แก่ ทักษะ โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม แบบแผนวัฒนธรรม การสื่อสาร และการประเมินผล 2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

องค์ประกอบที่ 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์จำนวน 7 ตัวชี้วัด

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

1.1 สภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในภาพรวมมี การบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การสร้างโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของเซอร์โด (Certo, 1997, pp. 300 - 312) กล่าวว่าผู้บริหารต้องตัดสินใจให้ได้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในองค์กร โดยทั่วไปมีตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure Change) สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 17 - 18) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2548, หน้า 1,016) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพต้องกระทำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, หน้า 7 - 9) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย ด้านทรัพยากรมีจำกัดมีผลต่อการปรับวิธีการบริหารแบบธุรกิจ ใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาวัว (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายในระยะยาว

1.2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอน 3) บทบาทของบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ปัจจัยส่งเสริมสู่การเปลี่ยนแปลง และ 5) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุกชัย ยาวะประภาส (2549, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความครอบคลุมในเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่และการใช้รูปแบบ วิธีการ ทักษะ และเครื่องมือที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า มหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ไว้ในแผนกลยุทธ์จำนวน 6 กลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของปณิธ มาลากุล ณ อยุธยา (2545, หน้า 52 - 54) กล่าวว่า เทคนิคการบริหารเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องกำหนดกลยุทธ์ไว้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

1.2.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และวิธีดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน พบว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 10 ขั้นตอน 72 วิธีดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปใช้สามารถเลือกบางขั้นตอนที่จำเป็นตามความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยในแต่ละช่วงเวลาของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของชิดชนก สุภาโรดม (2550) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 11 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแจ้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดแผนกลยุทธ์ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 4) การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง 5) การทำงานเป็นทีม 6) การกระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง 7) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 8) การสร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ 9) การเพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง 10) การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กร และ 11) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1.2.3 บทบาทของบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

2) ทีมงานการเปลี่ยนแปลง และ 3) บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนิธินาถ สินธุเดชะ (2549, หน้า 12 - 14) กล่าวถึง บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หรือ ผู้นำอุปถัมภ์ (Change Sponsor) คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร 2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม และ 3) ผู้ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือตัวกลางในการประสานงาน (Change Agent) คือ ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี

1.2.4 ปัจจัยส่งเสริมสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยแวดล้อมภายใน และ 2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งปัจจัยแวดล้อมภายในมี 7 ปัจจัย คือ ทักษะ โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม แบบแผนวัฒนธรรม การสื่อสารและการประเมินผล และปัจจัยแวดล้อมภายนอกมี 6 ปัจจัย คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมและกฎหมาย สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ควรครอบคลุมถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบกระบวนการงาน การจัดอัตรากำลัง ทักษะความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารในสิ่งแวดล้อม จึงควรต้องวัดปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมี 6 ปัจจัย เรียกว่า “PESTEL” ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal) และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่จะเข้ามากระทบมหาวิทยาลัยมี 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงระดับโลก ระดับสังคมไทย และระดับสังคมการศึกษาไทย

1.2.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์จำนวน 7 ตัวชี้วัด สำหรับใช้ประเมินผลในแต่ละปี สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มที่ให้เพิ่มขึ้นตอนการตรวจสอบ ติดตามผล เพื่อปรับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) อธิบายว่า มหาวิทยาลัยมาเลเซียมีการประเมินผลกลยุทธ์เป็นระยะๆ มีการปรับโครงสร้างและทบทวนวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์โต้และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1990, pp. 13 - 26) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวางทิศทางขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร การควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยการติดตามประเมินผลการทำงานและประเมินผลกระบวนการและความสำเร็จขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะ

1.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1.1.1 มหาวิทยาลัยต้องสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงประชุมชี้แจงผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน และบุคลากรให้รับรู้สถานการณ์จริงที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีโครงการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยหน่วยงานต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่หน่วยงานอื่น

โดยเน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ด้วยการจัดประชุมทีมงานแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และถ้าหน่วยงานใดสามารถทำได้ก่อนให้ดำเนินการไปก่อน เพื่อสร้าง กำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอื่น

1.1.3 ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ได้ พัฒนาขึ้นมา โดยการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ และกำหนดเจ้าภาพหรือทีมงานการเปลี่ยนแปลงนำรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปพิจารณาดำเนินการ

1.1.4 การนำรูปแบบไปใช้ต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนนำไปประยุกต์ใช้

1.1.5 มหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือ หรือ Module โดยขยายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อให้ง่ายและสามารถนำไปใช้ในระดับหน่วยงานต่างๆ

1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานกลางให้คำปรึกษาข้อสงสัยแก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และช่วยลดแรงต้าน

1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1.2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยการประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปใช้

1.2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยโครงสร้างองค์กรและระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริบทของการ เปลี่ยนแปลง

1.2.3 ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวจากค่านิยมร่วมของมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

กองนโยบายและแผน. (2551). แผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2556. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2548). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร.

_____. (2552). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ฉบับปรับปรุง. เอกสาร อัดสำเนา.

จิตชนก สุภวโรดม. (2550). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิรินาถ สีนุชเวช. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. นนทบุรี. สหมิตรพรินติ้ง.

นิยม รัฐอมฤต. (2551). วิกฤตต้มยำกุ้ง. [Online]. Available : <http://www.thaipoliticgoverment.org>.

- ป๋ณรศ มาลากุล ฌ อยุรยา. (2546). การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2546). รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : สภาการศึกษา.
- ศุภชัย ขาวะประภาส. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ 1991.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ธรรมศาสตร์.
- Athos & Pascal. (2008). **7-S Framework (McKinsey)**. [Online]. Available : [http : http://www.12manage.com/methods_7S.html](http://www.12manage.com/methods_7S.html).
- Certo, C. S. (1997). **Modern Management**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Certo, C. S. & Peter, P. (1990). **Strategic Management, A Focus on Process**. Singapore : McGraw – Hill.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. NY : Harper & Row.
- Darren, O. C. (2000). **Business Planning**. NY : Scitech Educational.
- Yamané, T. (1973). **Statistics and Introductory Analysis**. NY : Harper and Row.